

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**Disertación previa a la obtención del título de Economista**

***Análisis de la producción y la industria del cacao  
fino de aroma en el periodo 2007-2015 en Ecuador.***

**Autor: Gabriela Quijia**

gabu0609@hotmail.com

**Director: Verónica Cordero**

veroc4@gmail.com

**Quito, Enero 2018**

## ***Resumen***

Esta investigación presenta información acerca de la producción e industria del cacao fino de aroma en Ecuador, se analizan los factores que inciden en la competitividad para lo cual se determinó la situación en la economía nacional e internacional del sector. Para el análisis se utilizó la cadena de valor del cacao en el que se caracterizó y detalló los costes de producción, procesamiento y distribución del cacao posterior se desarrolló modelo de Diamante de Porter en el cual se detalló condición de factores, condición de demanda, sectores convexos o de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad. La información utilizada en el trabajo fue obtenida mediante entrevistas a agricultores y representantes de empresas chocolateras. Como parte final se realiza un análisis y propuesta de política pública a los diferentes actores de la industria haciendo principal hincapié en fomentar la elaboración de productos con valor agregado ya que al ser Ecuador el primer productor de cacao fino de aroma necesita impulso desde el sector público.

**Palabras clave:** Sector cacao, producción, procesamiento, industria del chocolate, competitividad, ventaja comparativa, políticas agrícolas.

## ***Abstract***

This research presents information about the production and industry of High Quality and Aroma Cocoa in Ecuador. The analysis has taken into account the factors that affect competitiveness aside establishing the current situation of the national and international economy of the cocoa sector. For this analysis, the cocoa value chain was utilized to characterize the production, processing, and distribution costs. Later, the Porter's Diamond was developed by describing the Factor Conditions, Demand Conditions, Related and Supporting Industries, and Strategy Structure and Rivalry Conditions. The information for this research was obtained through interviews with farmers and representatives of chocolate companies. Finally, an analysis and a proposal of public policy were made for the different actors along the industry, emphasizing the promotion of value-added cocoa products and Ecuador's necessity of state support due to its main role in the fine aroma cocoa production worldwide.

**Key words:** high quality and aroma cocoa, coca sector, production, processing, chocolate industry, competitiveness, comparative advantage, agricultural policies.

*Agradezco a Dios.*

*A mi mami por ser mi compañera de vida y llenarme de amor, sin ti esto no sería posible.*

*A mi papi por la confianza y apoyo incondicional para cumplir mis sueños.*

*A mis hermanos Oscar y Xavier por su compañía, cariño y amistad.*

*A Oscar Andrés por ser mi compañero incondicional y mi motivación.*

*A mis tías y tíos por la preocupación a lo largo de mi vida.*

*A mis amigos y amigas por tantos momentos llenos de alegría y un poco de locura.*

*Agradezco al Economista Verónica Cordero por ser mi guía en la realización de este trabajo.*

# ***Análisis de la producción y la industria del cacao fino de aroma en el periodo 2007-2015 en Ecuador***

<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
<b>Metodología de investigación. ....</b>	<b>11</b>
Preguntas de investigación .....	11
Objetivos de investigación .....	11
Metodología .....	12
<b>Fundamentación teórica .....</b>	<b>14</b>
Mercado.....	14
Interrelaciones de agentes en el mercado.....	15
Producción.....	16
División del trabajo .....	16
Ventajas de la división del trabajo .....	16
Competitividad .....	18
Tipos de competitividad.....	20
Modelo Diamante de Porter.....	22
Estrategia competitiva .....	26
Cadena de valor .....	27
Fuerzas competitivas .....	29
<b>Capítulo 1: Análisis del entorno nacional e internacional del cacao fino de aroma.....</b>	<b>30</b>
1.1. Mercado mundial del cacao .....	31
1.1.1 Producción y precio del cacao.....	31
1.1.2 Principales países exportadores e importadores de cacao .....	33
1.2. Cacao en Ecuador .....	35
1.2.1 Historia y características del cacao .....	37
1.2.2 Producción de cacao .....	39
1.2.3 Producción de cacao fino de aroma .....	41
1.2.4 Evolución de las exportaciones de cacao .....	43
<b>Capítulo 2: Competitividad de la producción e industria del cacao fino de aroma .....</b>	<b>50</b>
2.1 Cadena productiva del cacao.....	51
2.1.1 Producción de cacao fino de aroma .....	51
2.1.2 Costos de producción de cacao fino de aroma .....	53
2.1.3 Procesamiento .....	57
2.1.4 Costos de procesamiento de cacao fino de aroma .....	58
2.1.5 Comercialización.....	60
2.1.6 Costos de comercialización.....	60
2.1.7 Consumo.....	62

2.2 Matriz FODA del sector cacao fino de aroma.....	64
<b>Capítulo 3: Diamante Porter y propuesta de políticas públicas para el sector cacao...</b>	<b>68</b>
3.1 Diamante de Porter en el sector del cacao fino de aroma .....	68
3.1.1 Condiciones de factores .....	69
3.1.2 Condiciones de demanda .....	80
3.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector .....	83
3.1.4 Sectores conexos y de apoyo.....	88
3.1.5 Rol del Gobierno .....	91
3.2 Análisis y propuesta de política para el sector cacao .....	93
3.2.1 Propuesta de políticas para el sector cacao .....	95
<b>Conclusiones.....</b>	<b>100</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>102</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>104</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>112</b>
Anexo A: Costos de producción de cacao fino de aroma 1 hectárea en el 2017.....	112
Anexo B: Costos de procesamiento o transformación de 1q de cacao fino de aroma. ....	115

## ***Índice de gráficos***

Gráfico 1: Interrelaciones de agentes en el mercado.....	15
Gráfico 2: Diamante de Porter.....	26
Gráfico 3 Estrategias genéricas.....	27
Gráfico 4: Cadena de valor.....	28
Gráfico 5: Países productores de cacao promedio 2007-2014 (Toneladas).....	32
Gráfico 6: Precio a nivel internacional (USD/Toneladas).....	33
Gráfico 7: Países exportadores de cacao promedio 2007-2014 (Toneladas).....	34
Gráfico 8: Países importadores de cacao promedio 2007-2014 (Toneladas).....	35
Gráfico 9: Participación del PIB agrícola en PIB nacional.....	36
Gráfico 10: Participación del PIB Cacao, Café, Banano en PIB Agrícola.....	36
Gráfico 11: Producción de cacao por provincias en Ecuador 2015 (porcentaje).....	39
Gráfico 12: Producción de cacao toneladas métricas.....	40
Gráfico 13: Superficie de cacao sembrada y cosechada (Ha).....	41
Gráfico 14: Precio al productor de cacao fino de aroma y CCN-51 (USD/qq).....	43
Gráfico 15: Exportaciones de cacao en grano en toneladas (2007-2015).....	44
Gráfico 16: Participación del cacao en grano en el total de las exportaciones no petroleras.....	45
Gráfico 17: Participación de cacao en fino de aroma en exportaciones 2015.....	46
Gráfico 18: Exportaciones de cacao y elaborados en el 2015 en toneladas.....	46
Gráfico 19: Principales demandantes de cacao en grano promedio (2007-2015).....	47
Gráfico 20: Estructura de la cadena de valor del cacao.....	53
Gráfico 21: Márgenes de ganancia del sector cacao.....	62
Gráfico 22: Diamante de Porter para el sector cacao.....	69

## ***Índice de cuadros***

Cuadro 1. Principales destinos de exportación y competidores de Ecuador.....	48
Cuadro 2: Costos de producción de 1 hectárea de cacao fino de aroma (USD/H.....	54
Cuadro 3: Costos de procesamiento o transformación de un quintal de cacao.....	58
Cuadro 4: Precios de maquinaria Selmi.....	59
Cuadro 5: Costos de comercialización y márgenes de ganancia.....	61
Cuadro 6: Precio y lugar de venta de barra de chocolate de 50 gramos.....	63
Cuadro 7: Análisis FODA del sector agrícola del cacao fino de aroma.....	64
Cuadro 8: Análisis FODA del sector de la producción o industria del chocolate oscuro.....	65
Cuadro 9: Principales organizaciones y asociaciones de productores de cacao en zonas de mayor producción.....	73

Cuadro 10: Certificaciones obtenidas por las principales marcas de chocolate .....	74
Cuadro 11: Características edafoclimáticas de las principales provincias .....	76
Cuadro 12: Capital social de principales empresas .....	76
Cuadro 13: Créditos contratados por tipo de financiamiento en el año 2015 .....	77
Cuadro 14: Precio de barra de chocolate de 50- 60 gramos en el exterior .....	82
Cuadro 15: Barras de chocolate de las principales marcas del país. ....	85
Cuadro 16: Estrategias de principales empresas del chocolate .....	86
Cuadro 17: Fertilizantes y químicos utilizados en la producción de cacao en grano.....	88
Cuadro 18 Precios de maquinaria Selmi .....	90
Cuadro 19: Monto de Crédito otorgado por el sector público .....	91



## ***Introducción***

En la actualidad el comercio mundial se encuentra regido por la comercialización y fabricación de productos manufacturados intensivos en tecnología e investigación y a la vez por la eficacia del comercio de servicios. Una gran proporción de países en vías de desarrollo continúan tras la sombra de las exportaciones de un conjunto reducido de materias primas que generan la mayoría de sus ingresos, pese a la inestabilidad de sus precios y la caída de los términos de intercambio que enfrentan los productos primarios (Flores, 2007:63).

Desde el siglo XIX la actividad agrícola ha sido la base exportable de Ecuador, el auge cacaotero (1880-1920) dio inicio a una etapa de bonanza económica, el aumento de las exportaciones de cacao que en 1886 superó las cinco cifras fue un precedente para ligar al país en el mercado internacional además del desarrollo del modelo agro-exportador (PRO Ecuador, 2013).

Ecuador, por sus condiciones geográficas y su biodiversidad, es esencialmente productor de cacao fino de aroma. Esta variedad tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los fabricantes de chocolate y representa únicamente el 5% de la producción mundial de cacao. Los usos y saberes en torno al cacao fino de aroma son un patrimonio intangible del país. Los conocimientos y prácticas tradicionales relacionados con su cultivo, consumo, transporte y comercialización son parte de un proceso de construcción histórica y cultural que se ha mantenido constante a lo largo de siglos. Al ser Ecuador el líder en la producción de cacao fino genera sustento a alrededor de cien mil familias que practican este cultivo, pero que mantienen niveles de productividad muy bajos. Estos factores, combinados con una ausencia de políticas de fomento y de apoyo a la producción, lo han llevado a una situación de riesgo (Rodríguez, 2016:5).

Por otro lado, la productividad promedio del país se encuentra entre las más bajas de los principales países productores de cacao en América Latina y el Caribe. Los problemas de productividad se atribuyen en gran medida a la falta de tecnificación del cultivo, a las limitaciones de crédito, a la falta de capacitación y transferencia de tecnología a productores y a la ausencia de organización y fortalecimiento gremial (SIPAE, 2016:141).

Durante el período 2002-2012, Ecuador ocupó el puesto 8 en volumen de producción de cacao entre 58 países productores. Esta posición contrasta fuertemente con la productividad, en donde el Ecuador ocupa el puesto 42, con una productividad promedio durante ese período equivalente al 13,3% lo que evidencia problemas en el sistema de producción del cacao (MAGAP, 2013).

La tendencia actual de los consumidores, se inclina hacia el consumo de productos saludables (CORPEI, 2009) debido a este fenómeno, en el país un grupo reducido de empresas han empezado a elaborar productos orgánicos a base cacao, que además de satisfacer las necesidades de los consumidores, resguardan la salud y el medio ambiente (Yépez, 2011). Siendo Ecuador un país netamente cacaotero, la industria de cacao y chocolate únicamente en los últimos años se ha dedicado a la elaboración de productos orgánicos de alta calidad, con altos contenido nutricional a base de cacao fino de aroma (CORPEI, 2009).

Al ser el cacao y el chocolate un producto con grandes cualidades es necesario analizar las ventajas competitivas, destacando las fortalezas que refleja el sector para su aprovechamiento y las debilidades a ser superadas a través de estrategias que permitan posicionar el cacao ecuatoriano en los mercados internacionales (Jácome, 2014). Las nuevas tendencias mundiales hacia la apertura de mercados, requiere que el país alcance altos

niveles de competitividad siendo necesario el fortalecimiento y desarrollo del cacao fino de aroma.

En Ecuador es necesario realizar un análisis del desarrollo de la industria nacional de elaborados y semi-elaborados de chocolate para determinar ventajas y necesidades de fortalecimiento en este sector, este estudio contempla valorizar la producción de cacao fino de aroma y las nuevas industrias a través del estudio industrial de cadena. Por este motivo se tomará en cuenta el trabajo realizado por Michael Porter (1987). Porter define la estrategia competitiva como la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, manteniendo las ventajas competitivas que esta tiene sobre sus competidores. Su finalidad es establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen la competencia dentro de la industria (Porter: 1980:35).

Considerando lo descrito anteriormente, esta investigación se centrará en el cacao fino de aroma con el objetivo de identificar los factores que favorecen o dificultan el desarrollo de la producción y la industria del cacao. Esta investigación consta de tres capítulos que se estructuran de la siguiente forma, en el primer capítulo de esta investigación realiza el análisis del cacao fino de aroma mediante la revisión de datos estadísticos, de producción, exportación, enfatizando temas de localización, rendimiento, empleo. Además, se analiza los resultados de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) lo que permitirá tener claro cuál fue la situación de producto en el periodo 2007-2015.

En el segundo capítulo se analiza la cadena productiva del cacao fino de aroma en lo que se refiere a producción, procesamiento y distribución como último punto se desarrolla el modelo del Diamante de Porter, para esto se recopilará variables cualitativas y cuantitativas para identificar las condiciones de demanda, condiciones de oferta, industrias relacionadas o de apoyo, estrategia estructura y rivalidad de empresas, el gobierno y hechos fortuitos. Para el tercer capítulo asimismo, se examina y propone políticas públicas del sector cacao en el Ecuador. Ya con los resultados obtenidos se orientará la política pública para esto se recopilará y analizará información de: los mandatos constitucionales, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV), las agendas sectoriales del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), la Agenda para la Transformación Productiva (2010), la Estrategia Nacional para la Igualdad y la Erradicación de la Pobreza (2014).

El análisis tomó en cuenta el periodo 2007-2015, ya que es necesario analizar la industria del chocolate dentro del país pues las tendencias del mercado actual, la nueva generación de clientes potenciales se inclina por productos de alta calidad y comida saludable, es por ello que el consumo de productos con certificaciones ha aumentado en los últimos años. Otra de las razones por las cuales realizar la investigación en este periodo, es debido a que en el periodo de estudio se cambió de gobierno y este se encargó de impulsar el cambio de la matriz productiva con el fin de agregar el valor a la materia prima del país y no exportarla únicamente como un commodity.

## ***Metodología de investigación.***

### **Preguntas de investigación**

#### **Pregunta general**

- ¿Cuáles son los determinantes de competitividad de la producción y la industria del cacao fino de aroma en el periodo 2007-2015 en Ecuador?

#### **Preguntas específicas**

- ¿Cuál ha sido el comportamiento y evolución de la producción del cacao fino de aroma en el periodo 2007-2015?
- ¿Qué factores afectan la competitividad de la producción y la industria del cacao fino de arma en el periodo 2007-2015?
- ¿Qué políticas públicas pueden implementarse para mejorar la industria, en el Ecuador?

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivo General**

- Analizar los determinantes de competitividad de la producción y la industria del cacao fino de aroma en el periodo 2007-2015 en Ecuador.

#### **Objetivos Específicos**

- Estudiar el comportamiento y evolución de la producción del cacao fino de aroma en el periodo 2007-2015.
- Determinar los factores que afectan la competitividad de la producción y la industria del cacao fino de aroma en el periodo 2007-2015.
- Recomendar políticas públicas que pueden implementarse para mejorar la industria, en el Ecuador.

# Metodología

## Tipo de investigación

El presente trabajo plantea una investigación descriptivo-analítica, pues como su nombre lo indica esta consiste en describir la situación de la producción cacao fino de aroma en los últimos nueve años mediante datos estadísticos. De esta forma se podrán conocer las principales marcas productoras de chocolate y el entorno en que se desenvuelven. Se eligió este tipo de investigación ya que se está tratando de describir las variables, industria y producción de cacao fino de aroma y se busca mostrar las características de la misma, y los factores que favorecen o dificultan su desarrollo. Asimismo, esta investigación podrá ser usada como un indicio para orientar las políticas públicas.

## Técnica de investigación

El método utilizado en el trabajo tiene un enfoque de investigación mixto ya que se analiza datos cuantitativos y cualitativos. En lo que se refiere datos cuantitativos se usa para calcular los costos de producción, costos de procesamiento y costos de comercialización. En la parte cualitativa se realiza entrevistas a personas especializadas en el tema de la industria del cacao, representantes de las empresas de República del Cacao, Hoja Verde, Caoní, Perla Organic Chocolate.

## Variables e indicadores

A continuación se explica los conceptos, variables, indicadores y fuentes que se usan en esta investigación.

### Variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES	FUENTES
Cacao fino de aroma	Superficie y producción del cacao en el Ecuador.  Distribución geográfica de la superficie del cacao en el Ecuador.  Exportaciones cacao en grano y semi elaborados en TM/ Millones de dólares.  Exportaciones ecuatorianas de cacao y sus derivados al mundo.  Principales destinos del cacao en semielaborado.  Ranking de los países exportadores de cacao en grano.  Valor agregado bruto de la pequeña, mediana y grande agricultura.	Banco Central del Ecuador (BCE), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Asociación Nacional de Exportadores de Caca (ANECACAO), Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR)

Competitividad	<p>Porcentaje de participación de actividad en el PIB ecuatoriano.</p> <p>Número de marcas de chocolate en el Ecuador.</p> <p>Canales de distribución de chocolate.</p> <p>Determinantes de oferta.</p> <p>Determinantes de demanda.</p>	<p>Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria (ESPAC), Trade statistics for international business development (TradeMap)</p>
Política Pública	Leyes aprobadas.	<p>Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV), Constitución de la República del Ecuador vigente (aprobada en 2008), Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria (LORSA) ,Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)</p>

**Fuente:** Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO), Banco Central del Ecuador (BCE), Constitución de la República del Ecuador vigente (aprobada en 2008), Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria (ESPAC), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria (LORSA), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV).

**Elaboración:** Gabriela Quijia

## ***Fundamentación teórica***

El tema de competitividad ha estado presente desde teóricos clásicos como Adam Smith y David Ricardo. Para Smith cada país se especializa en producir mercancías en las que tiene ventajas absolutas sobre otra, por lo tanto la nación dejará de producir el bien que le represente altos costos y pocos beneficios. Ricardo perfeccionó la teoría de la ventaja absoluta mediante nuevas propuestas sobre la teoría del comercio internacional con el fin de indicar los beneficios del comercio entre países si existe la especialización. La teoría clásica explica el éxito de los países como consecuencia natural de las dotaciones de factores con las que cuenta, tales como recursos naturales, capital o trabajo (Buendía, 2013:57-60).

En las últimas décadas se han desarrollado nuevas líneas de investigación acerca de la competitividad, donde se indica de manera clara que los países más desarrollados no se especializaron necesariamente en el sentido que la teoría tradicional indicaba (Doryan, 1999). Para Michael Porter, la teoría clásica ha sido eclipsada en ciertos sectores o países influenciados por la globalización y desarrollo tecnológico. En el año 1980 este autor mediante la teoría de la competitividad nacional analiza las causas de la productividad única variable que puede explicar la competitividad de una nación o país (Buendía, 2013: 61).

El presente capítulo tomó en cuenta las principales corrientes económicas que tratan la temática de mercado, producción y competitividad. Como punto de partida se analiza el mercado, cómo funcionan los mercados, tipos de mercados, la oferta y demanda propuestas por Mankiw (2006). Asimismo para tratar los temas de producción y competitividad se estudia la evolución de dos teorías fundamentales: la teoría económica tradicional de Smith (1776), David Ricardo (1816) y Karl Marx, trabajos aún vigentes en el estudio de los problemas de competitividad y la teoría económica moderna representada por Porter (1991). Esta última base para el desarrollo y entendimiento dentro de la investigación.

El análisis del concepto de competitividad ha estado presente dentro del pensamiento de teóricos clásicos. Cada autor basa la productividad en diferentes elementos como: división del trabajo, teoría del valor de trabajo, la teoría de la explotación, acumulación del capital, lo que ha permitido sentar bases profundas para posteriores investigaciones. El desarrollo teórico actual del concepto de competitividad ha sido impartido por varios autores como Michael Porter, Fernando Fajnzylber, Carlos Jaramillo.

## **Mercado**

Es necesario partir de la definición de mercado que según Mankiw (2009:72) “Es un grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio en particular. Los compradores son el grupo que determinan la demanda que habrá por el producto y los vendedores son el grupo que determina la oferta del producto.” Por otro lado Samuelson (2006) define al mercado como “Un mecanismo a través del cual compradores y vendedores interactúan para determinar precios e intercambiar bienes y servicios”

A su vez, gran parte de los mercados son altamente competitivos ya que existen abundantes compradores y vendedores, los economistas utilizan el término de mercado competitivo para describir esta gran abundancia e interacción (Mankiw, 2009).

La oferta y demanda son las transacciones que se realiza en el mercado. La demanda es la cantidad de mercancías que pueden ser compradas a los diferentes precios por un individuo

o conjunto. La oferta es la cantidad de mercancías que pueden ser vendidas a los diferentes precios por un individuo o conjunto (Méndez, 1990).

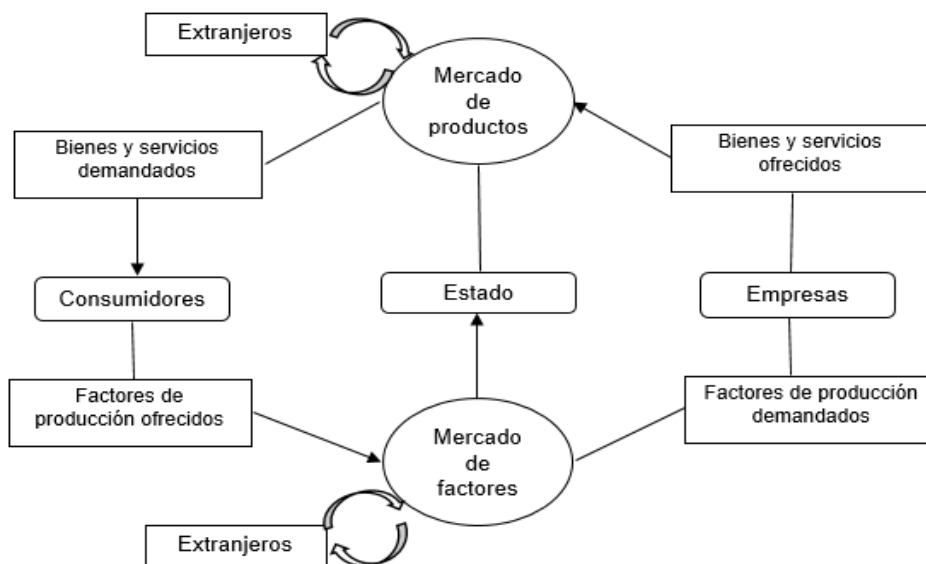
### ***Interrelaciones de agentes en el mercado***

Los agentes económicos participan en el mercado por dos principales razones, la primera porque no pueden producir todo lo que se desea consumir y la segunda es por la especialización, ya que al enfocarse en producir un solo bien luego podrán intercambiarlo por otros bienes y servicios que necesitaran. Para analizar las actividades que se realizan en el mercado se las ha clasificado en: mercado de factores y mercado de productos. El mercado de factores hace referencia a los factores de producción, tierra, capital o trabajo aquí se da la compra o venta de estos. El mercado de productos es la interrelación de la empresa con los compradores: los consumidores compran y las empresas venden (Schiller, 2008).

Los agentes que participan en el mercado tienen varios tipos de interrelaciones, los consumidores adquiriendo bienes y servicios además de ofrecer su trabajo al mercado de factores, las empresas ofreciendo bienes y servicios en el mercado de productos y en el otro lado el mercado de factores comprando. Por último los extranjeros participan comprando exportaciones y vendiendo importaciones (Schiller, 2008) (Véase gráfico 1).

La participación de las empresas o industrias dentro del mercado nacional e internacional desempeñan funciones de relevancia con el objetivo de obtener ventajas competitivas, el autor Porter explica que son las empresas, no las naciones que compiten en el mercado. Las empresas logran dichas ventajas mediante actos de innovación en el mercado internacional (Porter, 1990). Además es necesario que estas se desenvuelvan en un ambiente propicio ya sea contando con el capital humano, infraestructura económica adecuada, leyes que fomenten la competencia o centros de investigación especializados por lo que es necesario la intervención del estado en la economía mediante políticas proactivas (Buendía, 2013: 56).

**Gráfico 1: Interrelaciones de agentes en el mercado**



**Fuente y elaboración :** Schiller, 2008

# Producción

De acuerdo a Vassallo (2015) dentro del mercado las empresas, naciones e industrias utilizan recursos humanos, económicos y naturales para producir bienes o servicios. Esta concepción relaciona a la productividad con métodos de producción eficientes, calidad de producto, innovación tecnológica y otros factores que mejoren la rentabilidad como la diferenciación o valor agregado. Es así que dentro del mercado es importante analizar el papel de la producción.

El concepto de producción está ligado a una visión particular de desarrollo económico y de las fuentes que la originan especialmente la teoría clásica, expuesta por Smith, Ricardo y Marx (Suñol, 2006:188). En general, la visión de la teoría clásica considera que las naciones exportan aquellos bienes o servicios que producen a un menor costo que el resto de países y que estos dependen de las ventajas comparativas en los costos de los factores de producción tales recursos naturales, capital y trabajo (Doryan, 1999:2). Smith señala que el comercio entre países genera el aumento de producción y permite la especialización.

El pensamiento de los economistas clásicos es relevante para la investigación ya que permite entender la evolución y concepción de la competitividad, desde elementos como división del trabajo, la ventaja absoluta comparativa, ventaja absoluta relativa.

## ***División del trabajo***

Para Vassallo (2015: 30) en los sectores agroindustriales, la competitividad se fundamenta en la existencia de ventajas comparativas o competitivas. Se refieren a ventajas sobre las cuales se construyó inicialmente el concepto de competitividad.

Smith generalizó la idea de la división del trabajo al marco internacional o también llamada teoría de la Ventaja Absoluta mediante en la cual explica como un país o nación se especializa en producir las mercancías en las que es más eficiente (Buendía, 2013:58).

Smith con las consecuencias de la división del trabajo ha hecho entender la forma cómo operan las manufacturas de manera global. Para esto toma como ejemplo una manufactura pequeña, la fabricación de alfileres. Donde un trabajador no calificado o preparado y no familiarizado con la maquinaria hará un alfiler en un día. Para lo que se divide en ramas el oficio por ejemplo un hombre estira el alambre, otro endereza, otro corta, podrán fabricar muchas más cantidades ya que el trabajo estará dividido en diferentes operaciones. En todas las demás actividades o manufacturas las consecuencias de la división del trabajo son similares ya que existe un incremento proporcional en la capacidad productiva del trabajo (Smith, 1776).

Por lo tanto una nación debe especializarse en la producción de un determinado bien por una capacidad natural, asociada a su disponibilidad relativa de factores en cuyo caso, cada país debe intercambiar bienes basados en las ventajas absolutas que provee la disponibilidad de factores (Vasallo, 2015:31). La ventaja absoluta es relevante en la presente investigación por el papel que desempeña dentro del país, el mismo que permite especializarse en ciertas actividades como es la producción de cacao y elaborados.

## ***Ventajas de la división del trabajo***

Las ventajas de la división del trabajo se fundamenta en tres circunstancias: en la destreza de los trabajadores, el ahorro del tiempo y a la invención de maquinaria que facilita y abrevia el trabajo (Martínez, 1994).



- La destreza de los trabajadores se refirió a la habilidad de un hombre, al realizar una actividad sencilla hace que este se encuentre apto para ejecutarla por el resto de su vida de manera rápida a diferencia de personas que no estén preparadas o calificadas.
- El ahorro del tiempo, los trabajadores desempeñaran mejor sus funciones si no pasan de un tipo de tarea a otro, es decir un tejedor campesino tendrá serias dificultades en trabajar en el campo y en su telar ya que perderá tiempo valioso en el cambio de actividades además su interés no será el mismo al realizar estas actividades.
- El gran número de máquinas facilitó la labor de la división del trabajo ya que acorto las actividades en cada rama (Smith, 1776).

La visión expuesta por Smith supone una percepción estática de la competitividad ya que la fuente de esta se encuentra en la dotación o abundancia de los factores de producción y en muchos casos únicamente es el trabajo, por lo que permite tener bajo los precios de factores. Esta visión no toma en cuenta la idea que los países pudieran generar capacidades productivas y competitivas (Suñol, 2006:189).

Las investigaciones realizadas por Adam Smith fueron perfeccionadas a finales del siglo XVIII y la primera mitad del siglo XIX por dos seguidores de la tradición clásica Thomas Malthus Y David Ricardo (Paschoal, 1982:74). La obra más relevante de Ricardo fue “Los principios de la economía política y los impuestos” en 1817 donde planteó la teoría del valor, las ventajas absolutas y las ventajas comparativas.

David Ricardo (1817) diferenció su planteamiento del formulado por Smith, enfatizando en las ganancias del comercio internacional no se encontraban a la ventaja absoluta y se basó en la ley de ventajas comparativas que ofrece valiosos argumentos a favor del libre comercio.

En lo anteriormente citado, Ricardo sostuvo que todos los países se pueden beneficiar especializándose cada uno en la producción de bienes aunque no tengan ventaja absoluta en ellos, es suficiente que tengan ventaja comparativa, que sean capaces de producir bienes o servicios a un precio menor es decir, por un costo de oportunidad que le genere ventajas. Ricardo en su “Teoría de los Costos Comparativos”, indica que cada nación vende a otros países los bienes para los cuales sus costos relativos son más bajos que en el extranjero, y adquiere de las demás naciones los bienes respecto de los cuales los costos relativos nacionales son más elevados que en el extranjero (Stanley, 2009).

La especialización ha permitido incrementar la producción de los bienes. Como se puede observar el comercio entre estas dos naciones permite ampliar los mercados incluso cuando una nación fuese más eficiente en la producción de varios bienes y servicios, ya que especializarse en aquellas mercancías en las que su ventaja sea comparativamente mayor o su desventaja comparativamente menor les beneficiara (Stanley, 2009). Dado esto es importante señalar que la especialización crea nuevas oportunidades tanto en el mercado interno como externo sin embargo estas oportunidades pueden verse afectadas cuando las agroindustrias no generan valor agregado en la cadena.

En otra línea de pensamiento económico Karl Marx (1980) se refirió al concepto de producción mediante el desarrollo teórico y empírico del sector agrícola e industrial, a diferencia de los clásicos que se enfocaron únicamente en la agricultura (Martínez, 1994).

La teoría expuesta por Marx uso varios conceptos: teoría del valor de trabajo, acumulación del capital y la tendencia descendente de la tasa de ganancia, la acumulación de capital y crisis, la centralización del capital y la concentración de la riqueza (Stanley, 2009). Marx argumenta que la productividad se incrementa cuando el capitalista moderniza

tecnológicamente su fábrica, a partir de ese momento el obrero ya no produce 10 piezas por hora, sino 20 (Gracia, 2008:15).

Marx indica en su análisis la inserción de la tecnología en el proceso de producción y a su vez recalca la destreza de los trabajadores, un aumento en la eficacia con la que se elabora una cierta mercancía afecta la eficacia de la elaboración de muchas otras, pudiendo abarcar a la totalidad de la producción y aumentar las ganancias (Otero y Cerimedo, 2006).

El objetivo de los capitalistas fue ampliar su riqueza mediante innovaciones tecnológicas y de esta forma obtener ventajas frente a sus rivales; como consecuencia de la acumulación la productividad aumenta (Stanley, 2009). La innovación es imprescindible para obtener nuevas ganancias y mejorar la competitividad del sistema económico en su conjunto además de mejorar el nivel de vida de la sociedad y perfeccionar el funcionamiento de las instituciones (Pulido, 2005:15).

Es por esto que se puede definir esta teoría como una aproximación para entender el concepto de competitividad e innovación tecnológica, Marx define que el aumento de la productividad se generará a través de la eficiencia en la mano de obra, dada su especialización y la introducción del factor tecnológico, pero sin aumentar el tiempo de trabajo.

Al apartarse de los modelos tradicionales e investigar sobre teorías económicas modernas acerca de competitividad se ha encontrado una serie de variables como iniciativa empresarial, inversión en capital humano, investigación científica, diseño de productos que permiten entender el mercado internacional y a su vez la competitividad. Para Otero (2006:18) las nuevas teorías no se oponen a la teoría tradicional, sino que la complementan, aportando otras razones al comercio.

## **Competitividad**

En las últimas décadas han surgido nuevas líneas de investigación sobre la competitividad, cuyos resultados muestran con creciente claridad que los países más desarrollados no se especializaron necesariamente en el sentido que señalaba la teoría tradicional (Doryan, 1999:2).

La competitividad es una condición necesaria dentro de las economías para que puedan integrarse y mantenerse en el comercio internacional lo que implica un gran reto para las empresas para lo cual deben estar sujetas a cambios en los modelos de producción. Las alianzas y estrategias permiten alcanzar los objetivos de las empresas y así obtener mejores beneficios. La competitividad es una de las principales reglas de juego dentro del comercio por lo que es necesario una reorganización de los participantes para replantearse objetivos y metas esto se realizara mediante una adecuada planificación (Valencia y Gallegos, 2017).

América Latina en los últimos años ha cambiado su estrategia de desarrollo el nuevo enfoque se centra en la gestión empresarial para esto se ha ensayado un nuevo paradigma con características como: redefinición del papel del estado, apertura económica, liberalización de la economía y nueva corriente integradora (Jaramillo, 1997). La competitividad forma parte de la estrategia de desarrollo de los países ya que mediante esta es posible integrarse al mercado extranjero.

Según Jaramillo (1997:4) competitividad es un atributo que distingue o caracteriza a una persona o grupo de personas aptas o preparadas para imponer su dominio sobre otras. Por otro lado Pineiro y Muller (1993) enfatiza en que la definición de competitividad depende del nivel de análisis y este se modifica en base al tiempo, el lugar o el objeto de estudio.

A partir de lo anterior se puede definir tres niveles de análisis: a nivel de empresas, industrias o sectores y país o región.

Desde la perspectiva de la industria o sector, la competitividad es la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Halley y Guilhon 1997:3). En referencia a definiciones a nivel país o región, la competitividad de una nación se determina por el nivel de vida de un país originado en la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país, medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres, como por la eficiencia con la que pueden producirse. (Garay, 1998:20).

Asimismo, la definición que incorpora el sector empresarial, detalla que la competitividad es se encuentra vinculada directamente con la habilidad de las firmas para operar de forma rentable en un mercado determinado, siendo capaces de ofrecer de manera continua productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. (Garay, 1998:21).

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1995) en la mayoría de los casos no se da una definición exacta de competitividad y no se hace énfasis en el trabajo de medición y uso de indicadores. De igual manera, Michel Porter (1990) explica que no existe una definición exacta ni una teoría que sea aceptada generalmente acerca de la competitividad (Garay, 1998:21).

Suñol (2006:180) señala que en el ámbito nacional predomina la idea que las empresas aumentan su competitividad mediante el aumento sostenido de la inversión y apertura comercial. Sin embargo el análisis de la definición de competitividad desde varios autores permite comprobar que el mismo es mucho más amplio.

Para Michael Porter, el primer autor en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad (Suñol, 2006:181) esta consiste en la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad Porter (1990:41).

Asimismo Porter (1991:167) señala que el único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es el de generar las condiciones para elevar el nivel de vida de sus ciudadanos. La habilidad para hacerlo depende de la productividad, y ésta se vincula con la forma en que las naciones utilicen el capital y el trabajo.

La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios, y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios. (Porter, 1990:167).

Dentro de la economía la productividad es el resultado de las productividades de sus unidades económicas básicas que son las empresas y firmas en especial las que pertenecen a los sectores productivos que poseen ventajas competitivas en el mercado internacional. La visión de un país o región debe ser alcanzar ventajas comparativas de tamaño, ubicación, potencial, agrícola y biodiversidad en verdaderas ventajas competitivas a largo plazo (Doryan, 1999:73).

Cabe destacar la importancia de la productividad dentro de la investigación como lo menciona Porter (1990) la competitividad está determinada por la productividad, la base de esta se

encuentra en las empresas o firmas, es decir, la capacidad que tengan para usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital (Gracia, 2008:16).

### ***Tipos de competitividad***

Según Gracia (2008:15) se han desarrollado numerosas definiciones de competitividad y surge la necesidad de ordenarlas, a continuación se exponen varias clasificaciones de competitividad y enfoques para abordar esta temática.

Carlos Bianco detecta diferentes clasificaciones de competitividad: macroeconómica, microeconómica, sectorial, regional, amplia restringida, genuina, auténtica, espuria, precio, no precio, costo, no costo, estructural, sistémica, empresarial, internacional, comercial, revelada, potencial y global.

### **Competitividad espuria y auténtica**

Estos dos tipos de competitividad se diferencian por los factores que la determinan y por los resultados a largo plazo. La competitividad auténtica se genera a través de la incorporación e inversión en progreso técnico o innovaciones tecnológicas en el proceso productivo junto con incrementos masivos en la calificación de la mano de obra lo que permite transformar y desarrollar la matriz productiva para alcanzar un crecimiento económico sostenible y con equidad (Crisafulli, 2005:1).

Por otro lado la competitividad espuria es aquella que utiliza instrumentos que no toman en cuenta el bienestar a largo plazo y tiene como objetivo mejorar la posición de ciertos sectores de la población y el incremento de la rentabilidad. Uno de los mecanismos más conocidos para lograr estos objetivos es el proteccionismo, los subsidios a exportaciones, franquicias tributarias, la devaluación de la moneda nacional (Otero y Cerimedo, 2006:14).

La competitividad autentica busca mejorar los niveles de productividad, calidad, diferenciación a largo plazo y de esta forma mejorar el nivel de vida de la población por el contrario la competitividad espuria busca resultados a corto plazo para un cierto grupo de la población (Otero y Cerimedo, 2006:15).

### **Competitividad amplia y restringida**

Competitividad amplia y restringida se caracterizan por los objetivos que cada una buscar alcanzar. Competitividad restringida se centra específicamente en las firmas o balance externo de un país o nación dentro de los indicadores usuales que encuentran la participación en las exportaciones mundiales o el saldo en el balance comercial de productos manufacturados por otro lado la competitividad amplia toma en cuenta la posición en el mercado externo y lo más importante mejoras en el nivel de vida de la población. Esta última vincula la competitividad con la maximización de una función de bienestar social e incluye los ingresos de los factores y otros objetivos macroeconómicos (Otero y Cerimedo, 2006:13).

### **Competitividad internacional**

A nivel mundial las empresas tienen un movimiento rápido cuentan con una estrategia económica global, capitales diversificados por sectores, tecnología de punta, bajos costos por la relocalización industrial y procesos de producción a escala. Esto se ha generado por cambios en: avances tecnológicos en comunicación, por la constante competencia las empresas se ven obligadas a incorporar en el proceso de producción todos los avances tecnológicos, surgimiento de cadenas de valor ya que los procesos se dividen en diferentes países para aprovechar las diferencias en costos de mano de obra, producción y servicios (Gracia, 2008).

Dentro de los numerosos tipos de competitividad se ha hecho gran énfasis en la competitividad internacional debido al aumento de la globalización. Según Gracia (2008:16) la competitividad internacional es:

La capacidad de un país para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y más baratos que los de la competencia internacional, lo cual redunde en el aumento del ingreso de la población, dado el incremento en el empleo y por ende en la calidad de vida de esa sociedad.

La infraestructura tecnológica ha tenido un impacto profundo en la competitividad de las naciones, el internet ha creado nuevas formas de comercio entre socios comerciales extranjeros y el mercado local. Adicionalmente la nueva economía ha planteado un nuevo factor clave de competitividad al unir la educación con la tecnología. Las nuevas tecnologías e innovación son un factor clave para la competitividad. La nueva economía del conocimiento, la sociedad de información y la globalización de los mercados requieren de las empresas un importante esfuerzo innovador que debe ser apoyado desde la administración pública y las organizaciones y entidades privadas.

### **Competitividad sistémica**

El concepto de competitividad sistémica fue desarrollado por los investigadores Klaus, Hillebrand Wolfgang, Messner Dirk, Meyer-Stamer (1996) tiene como premisa la integración social a las reformas económicas con el objetivo de transformar a la sociedad además constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo.

Hay dos elementos que diferencian este concepto: el primero es la distinción entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro), el segundo es la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial (Esser y Meyer 1996:40).

En el nivel microeconómico en la competitividad sistémica, es el punto de partida para el análisis ya que las empresas se encuentran en constantes cambios por la globalización para lo que se propone dos planos diferentes: modificar la organización de producción con el fin de acortar los tiempos mediante la sustitución de tecnologías y especializar la producción para mejorar la competitividad mediante sistemas articulados (García, 2008).

El nivel meso se logra cuando el estado y las instituciones sociales desarrollan políticas para implementar proyectos para fomentar las estructuras y articulen procesos de aprendizaje. La competitividad meso está basado en tres elementos fundamentales:

- Organizacional, articulación de sectores y actividades productivas.
- Intelectual, uno de los nuevos factores de competitividad, el capital humano como base para el desarrollo de las actividades.
- Logística, el desarrollo de estructura básica y programas para la formación del capital intelectual.

El nivel macroeconómico, la eficiencia macroeconómica es la base de la competitividad para el desarrollo de empresas y de la región. La inestabilidad macroeconómica no permite funcionar a los mercados perjudica la operación eficiente.

Por último el nivel meta, se examina la capacidad de agentes a nivel local, nacional regional con el objetivo de generar condiciones favorables para el desarrollo económico y social.

El análisis de competitividad sistémica incluye o cubre factores que van más allá de categorías económicas, aquí se hace gran énfasis en la política en varios aspectos es decir políticas concretas con respecto a los mecanismos y métodos de identificación, de toma de decisiones,

de implementación y de seguimiento de los resultados no dejan de ser vagas e imprecisas (Esser y Meyer, 1996:41).

### ***Modelo Diamante de Porter***

Dentro del análisis de competitividad el Modelo de Diamante permite identificar la situación competitiva de un país o región, este sistema se encuentra vinculado mutuamente, es decir el estado actual de un determinante depende de los otros (Gracia, 2008:18). Dentro del modelo Porter destaca los conceptos de ventaja competitiva, estrategia competitiva y cadena de valor.

El Modelo de Diamante indica cuatro atributos genéricos que determinan las fuentes de las ventajas competitivas de las industrias. De esta manera Porter (1999:163) define que las ventajas competitivas se crean y mantienen a través de un proceso altamente localizado, incluso los países más desarrollados no son competitivos en todos sus sectores, por lo que las naciones triunfan en determinados sectores debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante. Por otro lado Gracia (2008:15) define la ventaja competitiva como una característica de la empresa o de sus productos que siendo sostenible en el tiempo les permite distinguirse de la competencia y obtener rentabilidades por sobre el promedio del sector industrial.

Los cuatro atributos relevantes para la formación de un ambiente propicio al mejoramiento e innovación son: Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, Industrias relacionadas y de Apoyo y Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas (Buendía, 2013:4).

#### **Condiciones de factores**

Son los recursos o dotaciones con los que cuentan el país o nación. La dotación de factores si es abundante o escasa no es relevante, aquí lo importante es la eficiencia y efectividad con que se maneje. Según Porter (1991:114-115) los factores más relevantes se agrupan de la siguiente forma:

- Recursos humanos: la cantidad, calificación y costo del personal.
- Recursos físicos su cantidad, calidad, accesibilidad y localización geográfica de la tierra, agua.
- Recursos de conocimiento: científicos, técnicos y de mercado.
- Recursos de capital: para financiar las empresas, que dependen de la existencia de mercados nacionales de capital su coste y cuantía.
- Infraestructura: sistemas de transporte y comunicaciones, servicios de correo, métodos de transferencia de fondos, asistencia sanitaria, dotación de viviendas, instituciones culturales.

Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, no son heredaros, según Porter (1991:211), los factores se crean dentro de la nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones y entre los sectores de estas. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializado.

Dentro de ese grupo si uno de los factores no se desarrolla de manera adecuada en el interior de una nación puede desencadenar una serie de obstáculos para incursionar en el mercado exterior (Valencia y Gallegos, 2017).

De acuerdo a Doryan (1999:13) para aumentar la productividad, los insumos de factores anteriormente mencionados deben mejorar su eficiencia, su calidad y, en última instancia, su especialización en áreas particulares. La especialización permite procesos de innovación, los cuales no solo son necesarios para alcanzar altos niveles de productividad, sino que tienden a ser menos comercializables o menos fáciles de encontrar en otras partes.

Porter (1991:119) dentro de las condiciones de factores destaca el concepto de ventaja competitiva, para que un país o nación logre estas ventajas es necesario contar con ciertos factores de producción: básicos, avanzados, generalizados y específicos.

- Básicos: se refiere a los recursos naturales, el clima, situación geográfica, la fuerza de trabajo generalmente estos factores se heredan o consiguen con pequeñas inversiones.
- Avanzados: para la obtención de estos recursos se requieren elevadas inversiones aquí se encuentra la infraestructura moderna de comunicación y transporte, científicos, técnicos y fuerza de trabajo altamente calificada con el fin de elaborar productos diferenciados y nueva tecnología.
- Generalizados: son aquellos que se pueden utilizar en varios sectores.
- Especializados: son factores que tiene un campo reducido de utilización.
- Específicos: se utilizan únicamente en un sector determinado.

La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados. La disponibilidad y la calidad de factores avanzados y especializados determinan el refinamiento y la complejidad de la ventaja competitiva que potencialmente puede alcanzarse y su ritmo de perfeccionamiento (Gracia, 2008:18).

### **Condiciones de demanda**

Este atributo se relaciona la composición, el tamaño, estructura del mercado interno. La demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros (Porter, 1999:182). Estas condiciones determinan los incentivos para pasar de una producción baja calidad e imitación a una enfocadas en la diferenciación con altos estándares y elevado contenido innovador (Otero y Cerimedo, 2006:20).

En este determinante la influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. La composición de la demanda interior conforma el mundo en el que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador (Vassallo, 2017:31).

Según Porter (1991:119) hay tres características de la composición de la demanda interior particularmente significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional:

- Estructura segmentada de la demanda. Distribución de la demanda para unas variedades en particular, dentro de esta estructura las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior.
- Compradores entendidos y exigentes. Las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si los compradores domésticos son, o están entre, los compradores más entendidos y exigen de todo el mundo para el producto o servicio en cuestión.

- Necesidades precursoras de los compradores. Las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores locales son precursores de las necesidades de los compradores internacionales.

El tamaño de la demanda puede ser significativo en algunos sectores, pero la demanda interior puede considerarse más segura y fácil de pronosticar mientras que la demanda exterior se puede considerar más incierta aun en el caso de que las empresas piensen que tienen capacidad para satisfacerla (Vassallo, 2017:35).

### **Industrias relacionadas y de apoyo**

El modelo se basa en la disponibilidad de proveedores que sean competitivos internacionalmente y permitan el acceso oportuno y eficaz a los insumos. La presencia de industrias de apoyo garantiza ventajas por dos razones, el primero permite el acceso a insumos a bajos costos y provistos de manera eficiente en segundo, la cercanía de las firmas fomenta las relaciones continuas y estrechas entre integrantes de determinada industria (Otero y Cerimedo, 2006:19).

Porter (1991:150) indica que es preferible mantener una industria de proveedores competitiva a contar con proveedores extranjeros; en ventaja de que la proximidad del personal técnico y administrativo, así como la similitud cultural facilitan el flujo de información, lo que se traduce en bajos costos de transacción.

Según Gracia (2008:18) la competitividad no se genera de forma individual, representa un trabajo colectivo el cual genera un círculo virtuoso donde convergen proveedores o industrias conexas y cadenas de valor. Cuando existe una buena información entre la matriz y sus filiales se consigue ventaja competitiva, porque la buena circulación de información permite satisfacer necesidades de productos y procesos.

### **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector (Gracia, 2008:20).

Las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en su sector que sea rentable a la vez que sostenible. No hay una estrategia competitiva universal y sólo podrán mantener el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular, más adelante se detallarán algunos aspectos que explican las estrategias propuestas por Porter.

Porter señala dos estímulos de importancia, el primero se refiere al sistema administrativo o dirección de las firmas señalando que no existe uno universalmente apropiado, el éxito de la industria depende del si el sistema que se favorece a nivel país es el adecuado. El segundo es la participación de rivales locales poderoso ya que fomenta la reducción de costos, mejoras en calidad y creación de nuevos productos y procesos (Otero, y Cerimedo 2006:20).

Porter (1991:171) señala la importancia de la rivalidad doméstica por varias razones:

- La competencia local presiona a las empresas domésticas para implementar mejoras en el proceso productivo.



- La intensa rivalidad doméstica ayuda a desprenderse de la actitud de dependencia de las ventajas de los factores básicos y obliga a las empresas a buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas que sean más sustentables.
- La vigorosa competencia local no sólo agudiza las ventajas en el propio país sino que presiona a las empresas domésticas para que vendan en el extranjero.
- El proceso de rivalidad doméstica también crea ventajas para el país ya que cubre un mayor número de segmentos esto mejora la innovación y se eliminan así algunas vías de entrada para los competidores extranjeros.

Dentro del país la rivalidad permite estimular la permanente innovación empresarial y productiva. Por otro lado la rivalidad puede dar lugar a la aparición de asistencia por parte del gobierno como subvenciones, demanda interior garantizada o favoritismo.

### **El papel del Gobierno y causalidad**

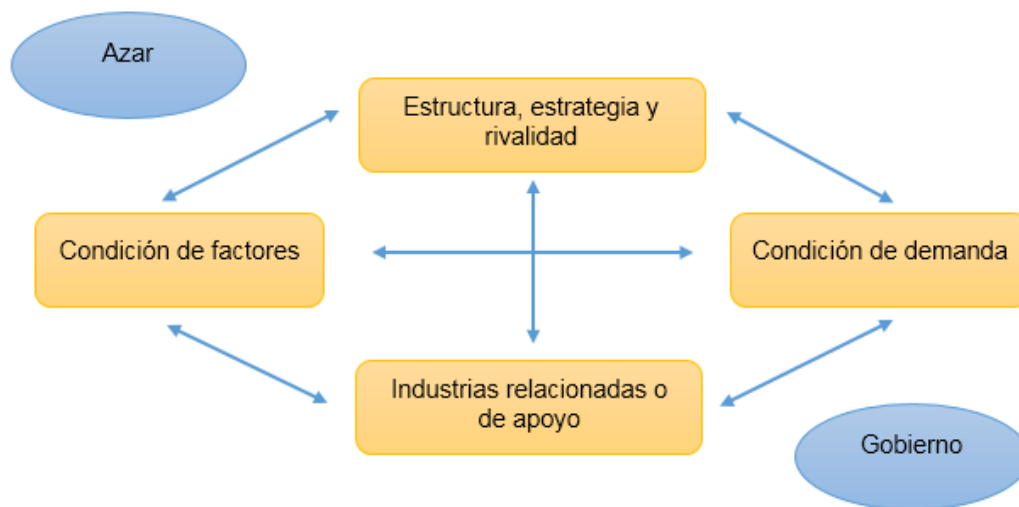
Para complementar estos factores se toma en cuenta la participación del gobierno este tienen influencia dentro de los cuatro factores antes mencionados y pueden ser positivos o negativos. El gobierno tiene un rol importante en la transmisión y amplificación del mismo, actuando como catalizador y estimulando a las compañías a moverse a niveles más altos de competitividad (Otero, y Cerimedo 2006:20).

Para Gracia (2008:17) la actividad del Estado podría ser otro determinante del diamante, sin embargo, en el modelo no se establece así, porque el objetivo del gobierno en la competitividad debe ser la de influir positiva o negativamente en los cuatro determinantes del mismo. Si se pierde de vista el peligro de la influencia del gobierno en la ventaja competitiva se puede tener un análisis parcial. La Intervención del Estado aumenta o disminuye las probabilidades de conseguir ventaja competitiva, pero no puede crearla, ello es tarea exclusiva del sector privado.

Por otro lado Porter señala (1999:178) que los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de un país pero sin duda debe reconocerse que se pueden presentar e impactar en el proceso de la competitividad, y que además están fuera del control y capacidad de influencia por parte de las empresas o gobierno; algunos ejemplos son los inventos, discontinuidades tecnológicas, cambios significativos en los mercados financieros, alzas insospechadas de la demanda mundial o regional, guerras, desastres naturales, entre otros.

Los factores que engloban el Diamante de Porter influyen en la capacidad de las empresas para así establecer y mantener una ventaja en el mercado interno y externo (Valencia y Gallegos, 2007). Mediante este modelo es posible identificar los factores que favorecen o dificultan el desarrollo de determinada industria. Cada factor forma una parte del diamante y son ingredientes esenciales para lograr éxito tanto a nivel nacional e internacional, esto depende de los alcances de las firmas o empresas, los elementos de este modelo son dependientes unos de otros, trabajan como un sistema como indica el gráfico 2 (Buendía, 2016). La debilidad de cualquiera de los factores limita seriamente las posibilidades de una industria, sector, región o país.

**Gráfico 2: Diamante de Porter**



**Fuente:** Michael Porter (1987)

**Elaboración:** Gabriela Quijía

En conclusión, el análisis microeconómico con base en el modelo de competitividad del Diamante, propone que las industrias y los políticos comprendan por qué unas naciones son más competitivas que otras; es decir, tienen un mejor escenario económico (Vallejo, 2015:55).

Tanto Michael Porter como autores de la Comisión Económica para América Latina señalan que el logro de la competitividad es el resultado de múltiples factores, por lo que es necesario transformaciones estructurales para mejorar el clima de competitividad mediante modificaciones o desarrollo en las políticas públicas (Suñol, 2006:182).

Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria (Porter: 1991:210).

### ***Estrategia competitiva***

Las cuatro fuerzas que conforman el Modelo de Diamante de Porter permiten identificar las ventajas competitivas con las que cuenta un país o nación; para alcanzar estas ventajas se recurrir a una serie de estrategias (Porter, 1980:39). Para Castillo y Vargas (2008:11) la estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y alcanzar metas.

Porter (1980:39) propone estrategias genéricas para posicionarse y obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura del sector sea desfavorable dentro de la industria, estas son: liderazgo de costos, segmentación y concentración.

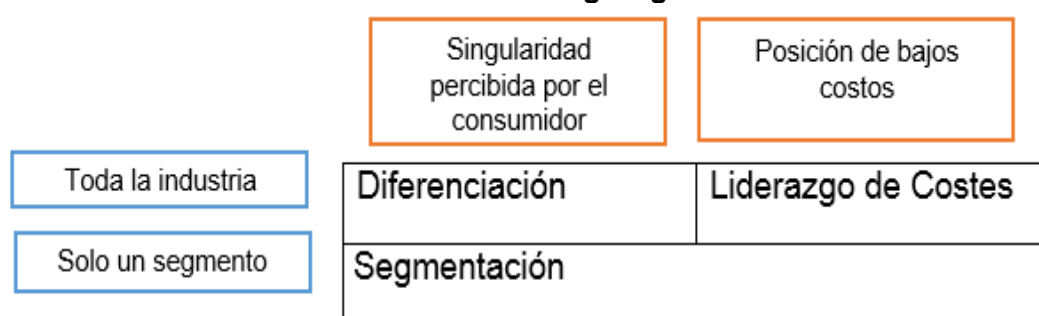
Asimismo Porter (1980:39) expuso que dentro de las estrategias genéricas existen dos tipos básicos de ventajas: costos bajos y diferenciación. Estos dos tipos combinados con el ámbito de actividades en que las empresas se desenvuelven dan origen a la tercera estrategia genérica, y una explicación más amplia de ellos es:

- **Diferenciación:** la empresa busca distinguirse dentro del sector industrial en aspectos apreciados por los compradores para lo cual la empresa selecciona uno o más atributos que sean distintos a los de sus competidores, esta singularidad se ve plasmada con un precio alto. La empresa que logre obtener y sostener esta singularidad obtendrá un rendimiento por encima de la media de la industria, si su precio alto supera los costes adicionales en que incurre por la singularidad. En conclusión, esta estrategia busca conseguir la paridad de costes o una proximidad con sus competidores para lo cual hay reducción de costes en todas las áreas que no afectan la diferenciación.
- **Liderazgo de costos:** la empresa pretende reducir los costos en todos los eslabones de la cadena de valor. Gran parte de ocasiones estas empresas tienen acceso preferencial a materia prima, tecnología, experiencia, economías de escala en esta posición los consumidores pueden obtener un bien o productos a bajo precio y en consecuencia mayor participación en el mercado. Estas dos estrategias están enfocadas en todos los consumidores de la industria.
- **Segmentación:** esta última estrategia difiere de las dos anteriores ya que se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro el sector industrial. La empresa señala o selecciona uno segmento y adapta una estrategia para satisfacer las necesidades de este grupo. Por lo tanto la empresa logra una ventaja enfocándose únicamente en un segmento. Esta estrategia tiene dos variantes, la segmentación basada en costes donde la empresa busca una ventaja en el segmento elegido mientras que en la segmentación basada en la diferenciación procura distinguirse en él.

El gráfico 3 indica las estrategias genéricas, las dos primeras diferenciación y liderazgo de costos tiene como objetivo buscar ventaja en su sector mientras que la estrategia de segmentación busca tener ventaja en un solo segmento o mercado objetivo.

Cada una de estas estrategias requiere una forma especial para alcanzar la ventaja competitiva, integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseada y el ámbito del objetivo estratégico en que deberá obtenerse (Porter 1980:39). Las tres estrategias pueden convivir en muchas industrias de manera rentable si las compañías utilizan estrategias diferentes o seleccionan criterios propios de la diferenciación o segmentación.

**Gráfico 3 Estrategias genéricas**



**Fuente y elaboración:** Michael Porter (1980)

## **Cadena de valor**

Porter (1987) realizó un amplio análisis acerca de la estructura de las industrias mediante la cadena de valor, esta cadena permite analizar las actividades estratégicas de la empresa y de esta forma ver el comportamiento de los costos y fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

La cadena de valor en la investigación es relevante considerando la importancia histórica y actual del cacao en el país y el carácter de ser una cadena exportadora de granos con bajo valor agregado.

Para Amanor y Morris (1999:41) las cadenas de valor son una fuerte herramienta de estrategia comercial para desarrollar relaciones de negocios fuertes y sustentables a nivel local para competir con éxito en el exterior. Estas se crean cuando las empresas o productores tienen visiones y metas compartidas a su vez toman decisiones en conjunto, asumen riesgos y beneficios.

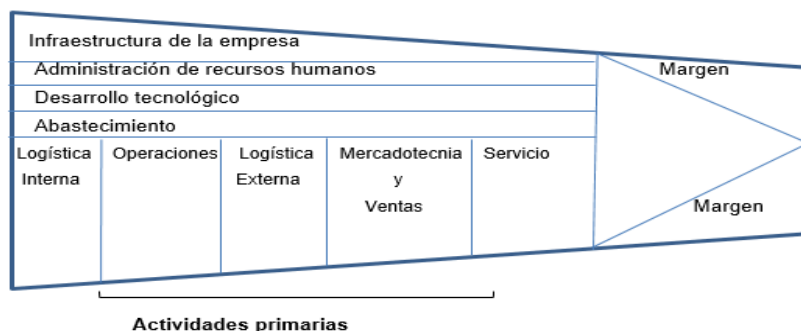
Demenus y Crespo (2011:62) concuerdan con Amanor y Morris, en que las cadenas son herramientas con aporte positivo al desarrollo económico, entendiendo el desarrollo como mejoras en el nivel de vida de la población, basadas en cambios hacia modelos más incluyentes donde predomine la equidad y acceso a oportunidades como capacitación, financiamiento, maquinaria.

Por otro lado Vassallo (2015:37) considera la cadena como una unidad de análisis económica de un commodity en particular o de un grupo de commodities englobando un conjunto significativo de actividades económicas ligadas verticalmente por relaciones de mercado. Es así que las cadenas son vistas como un conjunto de actores y actividades, así como de organizaciones y reglas que rigen, incluyendo las acciones que financian los movimientos desde consumidores hasta productores.

La cadena de valor de la empresa o de la unidad de negocio según Porter (1987:45) disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Esto implica la presencia de una actividad que la empresa realiza de forma exclusiva o más eficiente que la competencia y es percibida como importante por los clientes (Castro y Hernández, 2008).

Una cadena de valor genérica está conformada por tres elementos básicos, que son las actividades Primarias o Principales, las actividades de Apoyo o Auxiliares, y el Margen como indica el gráfico 4.

**Gráfico 4: Cadena de valor**



**Fuente y elaboración :** Michael Porter (1987)

A continuación se describen los elementos de la cadena de valor genérica:

#### **Actividades primarias y de apoyo**

Según Porter (1987) esta cadena de valor esta constituida por dos actividades: actividades primarias y actividades de apoyo. Dentro de las actividades primarias se encuentran cinco categorías genéricas:

- Logística interna: se encargan de los insumos, almacenamiento, manejo, control.
- Operaciones: relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto.
- Logística externa: se encargan de la recopilación, almacenamiento, distribución física del producto a sus compradores.
- Mercadotecnia y ventas: se encargan de encontrar el medio para que compradores accedan al producto.
- Servicio: se encargan de la prestación de servicios como instalación, reparación, repuestos.

Dentro de las actividades de apoyo se encuentran:

- Abastecimiento: aquí se hace referencia a la compra o adquisición de los insumos usados en la cadena de valor de la empresa.
- Desarrollo de tecnología: en cada actividad realizada en la cadena se ve representada la tecnología. El desarrollo de tecnología es fundamental para mejorar las actividades en el proceso y producto.
- Administración de recursos humanos: se enfoca en la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Infraestructura de la empresa: consiste en varias actividades, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales de calidad.

La cadena de valor indica la forma, donde las actividades principales siguen una secuencia. Es decir, desde que se reciben los inputs o materias primas hasta que sufren el proceso de transformación, pasando a ser outputs o productos terminados. En esta cadena de valor se representan los distintos tipos de actividades que, según Porter, configuran el valor. Los dos parámetros clave que se utilizarían para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico son: que utilicen la misma tecnología; y que los factores que condicionen el coste de la realización de la actividad, sean los mismos.

En conclusión una vez analizada la cadena se puede diagnosticar las ventajas competitivas (Porter, 1987).

### ***Fuerzas competitivas***

Al desarrollar el Modelo del Diamante es necesario analizar las cinco fuerzas competitivas como una herramienta para entender el entorno y el nivel de competencia en que desenvuelven las firmas o empresas con el fin de establecer una o varias de las estrategias genéricas.

Porter (2008:2-6) plantea cinco fuerzas competitivas que pueden afectar las operaciones o estabilidad de una empresa, estas son:

- Poder de negociación del cliente: la competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

- Amenaza nuevos competidores: el ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.
- Amenaza de productos sustitutos: representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.
- Rivalidad entre competidores: la rivalidad entre los competidores actuales se manifiesta en una pugna por conseguir una posición privilegiada en el sector, mediante la competencia de precios, la introducción de nuevos productos, o los programas publicitarios.

Según Porter (2008:2) la configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector, la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

Dentro de un país las fuerzas competitivas fomentan la competencia en un sector, revelan si un sector es verdaderamente atractivo, y ayudan a los inversionistas a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura de un sector antes de que se hagan evidentes.

Los temas abordados en este apartado han permitido analizar el funcionamiento de la industria dentro del entorno en que se desarrolla mediante la cadena de valor. El concepto de competitividad tuvo un acercamiento a través de teóricos clásicos como Adam Smith, David Ricardo, el argumento fundamental fue la ventaja que tiene un país en la producción de un determinado bien o servicio.

La evolución del concepto de competitividad ha incorporado varios aspectos, lo que ha permitido mejorar a las naciones o países en el entorno nacional para después competir en el exterior. Porter ofrece una gran literatura sobre la competitividad y los factores ligados a esta, dentro de la nación la base de la productividad se encuentra en las empresas y la capacidad de usar eficientemente los recursos como mano de obra, infraestructura, conocimiento, recursos naturales.

Para concluir, en el caso del capítulo 2 y 3 de la presente investigación se tomara en cuenta los estudios realizados por Michael Porter mediante la cadena de valor y el Modelo de Diamante. En los que se analizan los determinantes del sector y como la gestión permite crear ventajas provechosas y sostenibles. A partir de esta base teórica se analiza el sector cacao fino de aroma y los diferentes actores dentro de cada fase de producción.

## ***Capítulo 1: Análisis del entorno nacional e internacional del cacao fino de aroma***

La agricultura sustenta la estructura productiva de Ecuador, desde el siglo XIX hasta la actualidad la actividad agrícola ha sido la base exportable del país. Esta actividad es generadora de rubros importantes de ingresos, fuentes de empleo y alimentos. Dentro de los productos agrícolas importantes está el cacao fino de aroma, producto que representa entre 6% y 8% de la producción mundial de cacao y que se origina en un 80% en América Latina (MAGAP, 2016).

El cacao fino de aroma destaca dentro de las diferentes variedades de cacao por su aroma, sabor y beneficios que brinda, dentro del mercado internacional es muy apreciado. Ecuador por su parte, se caracteriza por producir cacao fino de aroma. Este es un producto altamente demandado en los mercados internacionales y razón por la cual el país está entre los cinco mayores cultivadores de la fruta a escala mundial (ANECACAO, 2015).

El presente capítulo revisa la situación del cacao fino de aroma a nivel mundial, los principales productores y precios. Por otro lado, se realiza una breve reseña histórica del cacao en Ecuador, generalidades del producto, producción de cacao a nivel nacional, uso del suelo, principales destinos de exportación lo que permitirá tener una visión clara del sector cacaotero a nivel nacional e internacional.

## **1.1. Mercado mundial del cacao**

### **1.1.1 Producción y precio del cacao**

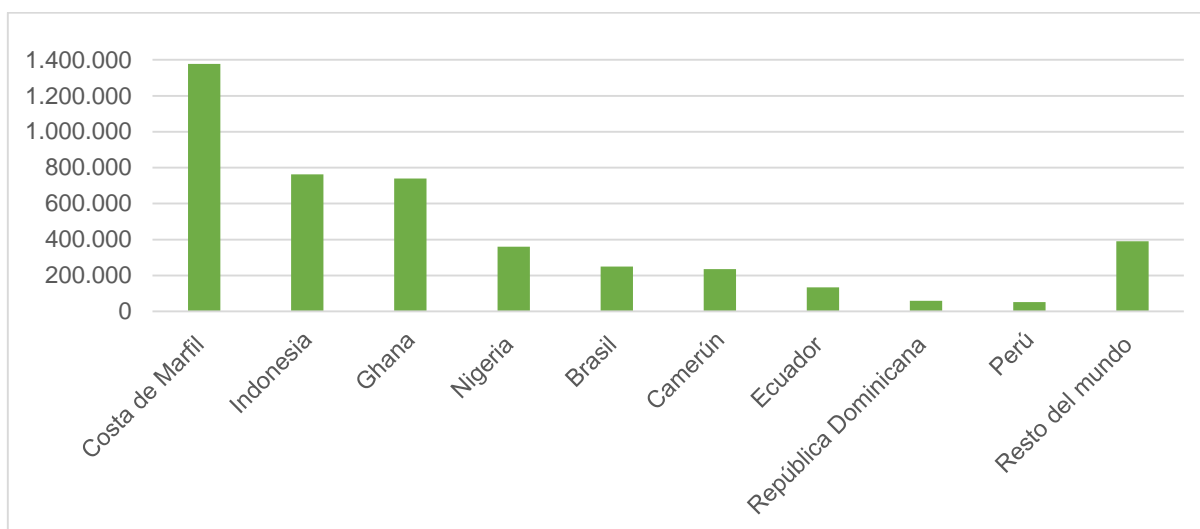
El cacao es un producto con mayor presencia en mercados internacionales por su sabor, valores nutricionales y diversas aplicaciones y usos. Este producto se cultiva exclusivamente en una banda geográfica muy estrecha cerca de la línea ecuatorial debido a las exigencias climáticas y de lluvias. Esta banda se extiende por África occidental, partes de Centro y Sudamérica y el Sudeste de Asia (United Cacao, 2015).

A nivel mundial existe una gran cantidad de países productores de cacao. Según FAOSTAT<sup>1</sup> existe alrededor de 60 países productores de cacao, el país líder es Costa de Marfil como muestra el gráfico 5 con una producción promedio en el período 2007-2015 de 1.377.131 toneladas métricas seguido de Indonesia con 762.476 toneladas métricas y Ghana con 738.939 toneladas métricas. Como se puede ver, este bloque de países concentra alrededor del 66% de la producción mundial, y exportan en su mayoría la totalidad de la producción. Por otro lado, Nigeria, Brasil y Camerún representan el 19% de la producción mundial. Ecuador con 134.378 TM contribuye con el 3% a la producción mundial. Cabe destacar que el país lidera la producción del cacao fino de aroma, satisface alrededor del 60% de la demanda internacional. Pocos son los países que concentran la producción de cacao a nivel mundial, la característica principal de este grupo es que al ser los países con mayor cuota de producción son también los mayores exportadores, por el contrario los países Europeos y Estados Unidos son los mayores consumidores y encargados de la transformación del cacao.

---

<sup>1</sup> FAOSTAT: servicio que ofrece la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, proporciona acceso libre a datos sobre alimentación y agricultura de más de 245 países y 35 regiones.

**Gráfico 5: Países productores de cacao promedio 2007-2014 (Toneladas).**



**Fuente:** FAOSTAT

**Elaboración:** Gabriela Quijia

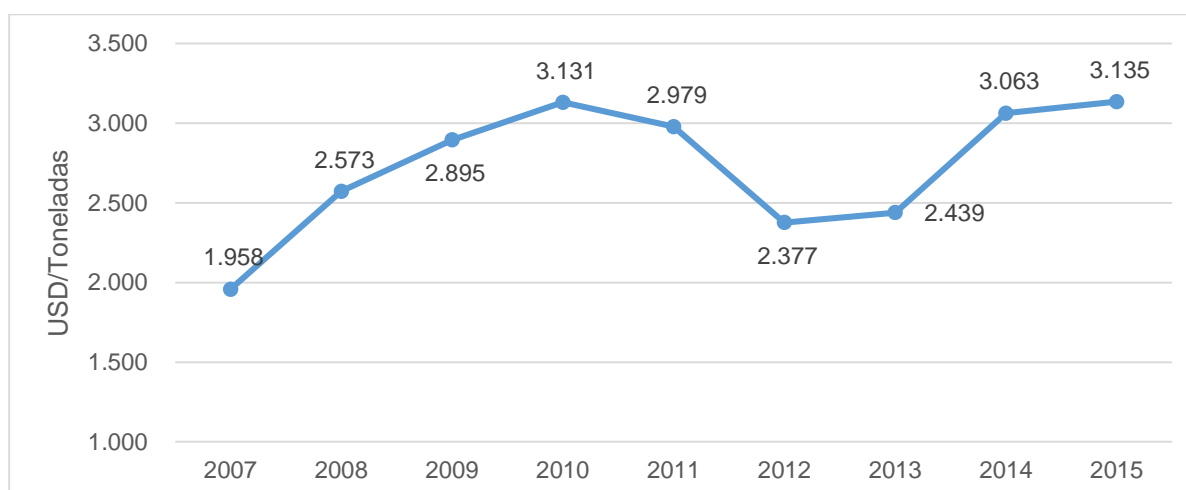
Los precios internos del cacao varían ya que el país es tomador y no formador de precios. En el sector cacao sucede como en el petróleo, café, banano y otros productos donde los precios los determina la cotización de la bolsa de Nueva York o Londres y el comportamiento del dólar (SIPAE, 2016:67).

Es importante recalcar que a nivel mundial existe un ente rector del sector cacao, la Organización Internacional del cacao (ICCO) entidad encargada de registrar las estadísticas de producción y molienda a nivel mundial y el nivel de inventarios; información clave en el mercado porque contribuye a formar el precio. Otro aspecto adicional que pesa en el comportamiento del precio del cacao es la ocurrencia de fenómenos climáticos como El Niño o La Niña, que hacen que el producto aumente o disminuya y así mismo los precios.

El gráfico 6 muestra la evolución del precio internacional del cacao en Estados Unidos, el año 2007 el precio fue de USD1.958 por tonelada, siendo el más bajo del período analizado. Esto se debió a la sobreoferta de cacao por parte de países africanos. Hasta el año 2010 los precios tuvieron una tendencia al alza, indicando que la oferta fue relativamente constante. En 2010 los países africanos sufrieron de la epidemia del ébola por lo que el precio subió y alcanzó USD 3.131 por tonelada. Adicionalmente a la epidemia el consumo en Asia se incrementó lo que presionó a un incremento de la demanda, estos dos fenómenos provocaron pánico en los mercados bursátiles. En los años posteriores 2011-2012 los precios del cacao sufrieron una baja por la crisis europea, para el año 2013 hay una leve recuperación del precio alcanzando USD 2,439 por tonelada. En el año 2015 la excesiva demanda de chocolate en el mercado asiático disparó los precios del commodity que alcanzó su máxima cotización de USD 3.135 por tonelada. En el mercado al cacao se conoce como un commodity o materia prima que se caracteriza porque son productos uniformes y cada porción o parte individual sirve igual que otra.



**Gráfico 6: Precio a nivel internacional (USD/Toneladas)**



**Fuente:** FMI/ Banco Mundial

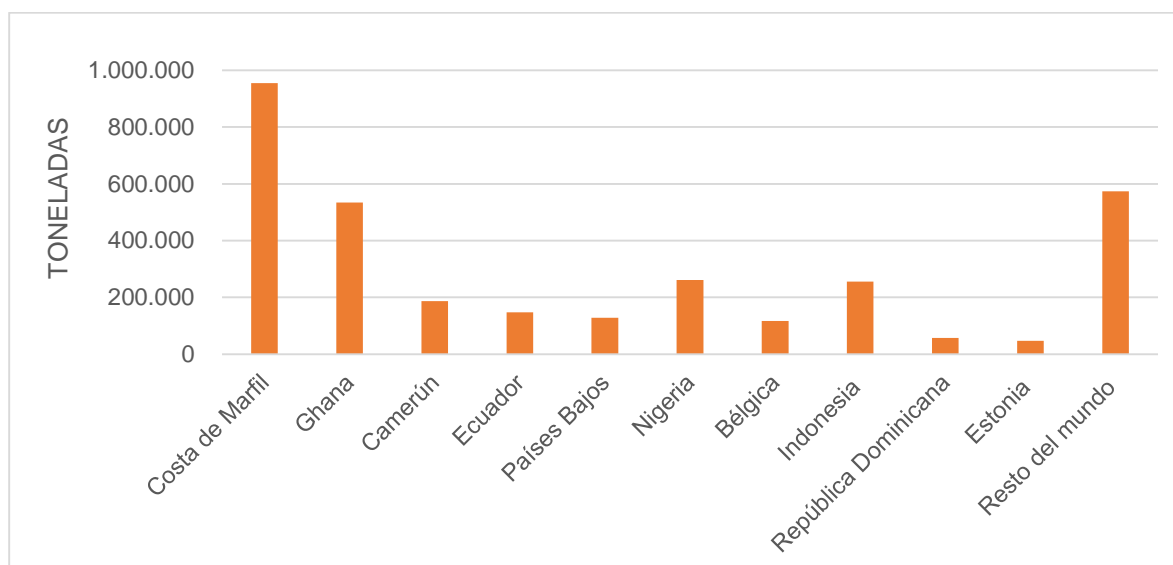
**Elaboración:** Gabriela Quijia

### **1.1.2 Principales países exportadores e importadores de cacao**

Como se mencionó antes, el mayor exportador mundial de cacao en grano durante el período de estudio fue Costa de Marfil con 955.240 toneladas métricas seguido por Ghana con 534.371, en tercer lugar se ubica Camerún con 187.099; estos tres países representan el 52% de las exportaciones mundiales. Ecuador aporta con 147.566 toneles métricas que representa el 4,5% del total de exportaciones mundiales. Las exportaciones de cacao muestran una tendencia positiva en el 2007 se exportó cerca de 2.653.000 toneladas métricas, generando ganancias de USD 4768363 y en el 2015 3.454.000 toneladas métricas con USD 10.339.307 con una variación del 23% (Véase gráfico 7).

Los países productores y exportadores de cacao han experimentado cambios en los últimos años, la actividad agrícola ha impulsado la economía de estos países. En la actualidad existe una mejor comprensión de las ventajas comparativas y competitivas que tiene la agricultura en Latinoamérica, así como del rol que estas pueden jugar en el proceso de desarrollo. Asimismo, la integración comercial de los países en desarrollo con los países industrializados ofrece un entorno favorable para el desarrollo de la agricultura especialmente para los pequeño y medianos productores (Sotomayor y Rodríguez, 2011:24).

**Gráfico 7: Países exportadores de cacao promedio 2007-2014 (Toneladas).**



**Fuente:** FAOSTAT

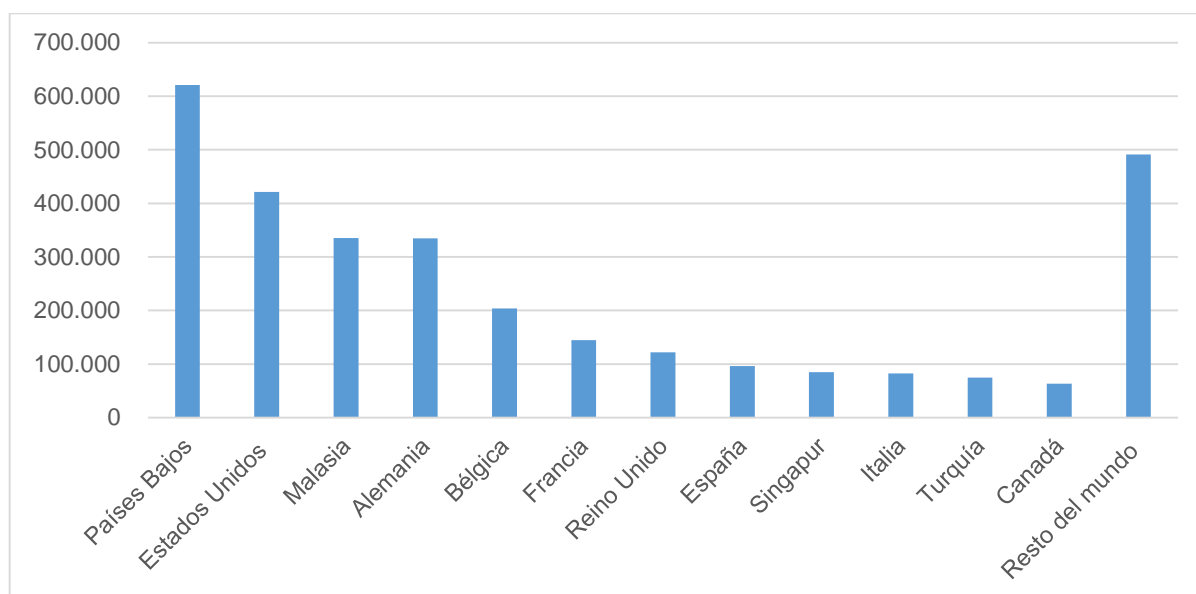
**Elaboracion:** Gabriela Quijia

Según datos de TRADEMAP la demanda de cacao a nivel mundial presenta una tendencia positiva, esto se debe a que las empresas requieren gran cantidad de cacao para la elaboración de manteca de cacao, actualmente corresponden a más de 90% de la producción mundial. Las importaciones pasaron de 3.020.591 toneladas en el 2007 a 3.122.036 toneladas en el 2015, lo que representó un incremento del 3% por ciento en la demanda a nivel mundial.

El cacao es un producto comprado a nivel internacional por las grandes compañías productoras y comercializadoras de chocolate ubicadas en Estados Unidos, Países Bajos, Alemania. Dentro de las empresas multinacionales más importantes se encuentran Krafy Foods INC, Mars Inc, Nestle Sa, Ferrero Group, Hershey Foods (United Cacao, 2015). Estas firmas se apoyan en el reconocimiento de marcas establecidas tiempo atrás y en las economías de escala que les proporcionan su red mundial de manufactura y mercadeo, contando con un significativo poder de compra y con varias marcas que al año generan millonarias ventas al detalle en los mercados globales (ESPAE,2016:17).

En el gráfico 8 se puede apreciar los principales países importadores de cacao promedio en el período 2007-2015. Se observa que Países Bajos con un volumen de importaciones de 620.840 toneladas métricas que representa el 20% del total mundial, seguido de Estados Unidos con 421.612 TM representando el 14%, Malasia y Alemania representan 22% cada uno con 11% respectivamente con 340.000 toneladas métricas. La creciente demanda de cacao responde a las necesidades de la industria transformadora y en consecuencia a los consumidores finales de chocolate negro, blanco, con leche, confites, galletas, bebidas a base de este producto. Los países europeos Bélgica, Francia, Reino Unido, España representan el 18% del total mundial con 566.535 toneladas métricas, es decir estos países le dan valor agregado al cacao para comercializar a nivel mundial.

**Gráfico 8: Países importadores de cacao promedio 2007-2014 (Toneladas).**



**Fuente:**TRADE MAP

**Elaboración:** Gabriela Quijia

En los últimos 50 años la oferta y demanda mundial de cacao han tenido una tendencia creciente según la Organización Internacional del Cacao (ICCO, 2013) hay crecimiento anual de 2,5%. El mercado del cacao ha estado marcado por los diferentes comportamientos, la demanda ha tenido un crecimiento estable mientras la producción cacaotera ha sufrido cambios de variabilidad por factores climáticos. En su mayoría los países productores de cacao se dedican a la exportación sin generar ningún valor agregado un elemento característico de la producción es que la realizan pequeños agricultores se estima que alrededor del 90% (ESPAC, 2016).

## 1.2. Cacao en Ecuador

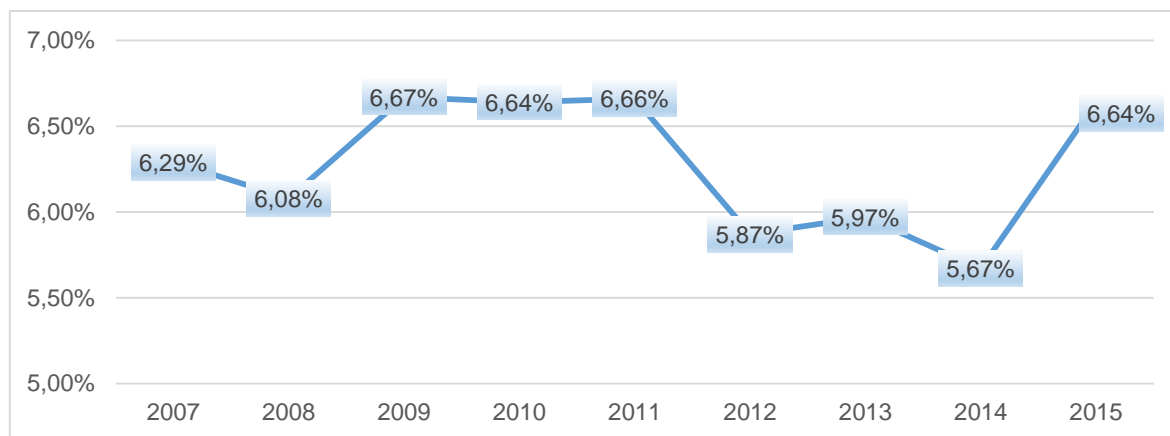
El cacao por el papel histórico en el crecimiento del país, la marca inigualada en la impronta agraria del país, su histórica trayectoria cacao-chocolatera de la cultura nacional constituye, sin lugar a dudas, un tema relevante en la economía y sociedad nacional (Vassallo, 2017:23).

El sector cacao tiene la posibilidad de incrementar su valor para la economía aumentando el procesamiento y comercialización de este. El generar productos con valor agregado tiene un efecto multiplicador importante para la economía, tanto en términos de producción como de absorción de mano de obra para ello es necesario acompañar el sector agrícola de una fuerte política agroindustrial (MAGAP, 2016:347).

Dentro de las cuentas nacionales, el Producto Interno Bruto Agrícola se encuentra constituido por el cultivo de banano, café y cacao, cultivo de cereales, cultivo de flores y otros cultivos (BCE, 2016). El PIB agrícola tuvo un crecimiento del 30% entre el año 2007 y 2015 lo que representa una tasa promedio de crecimiento anual del 3,3%. El gráfico 9 muestra la participación del PIB agrícola dentro del PIB nacional del Ecuador que en promedio es de 6,28%. En el año 2007 y 2008 se presenta una tendencia negativa debido la situación climática desfavorable y el intenso invierno lo afectó el normal desarrollo de la producción agrícola, sobretodo en el litoral ecuatoriano; entre el año 2009 y 2011 se evidencia niveles positivos de crecimiento, esta recuperación se vió favorecida por el incremento en los precios de

exportación. Desde el año 2012 hasta 2014 se presenta una caída del PIB asimismo, el factor climático fue determinante, sobre todo en Región Costa, puesto que la época de invierno fue irregular y con escasas precipitaciones pluviales, lo que afectó directamente la producción de los cultivos. Por último, el año 2015 muestra una leve recuperación sin embargo es necesario mejorar los procesos de siembra y cosecha para mejorar el rendimiento agrícola.

**Gráfico 9: Participación del PIB agrícola en PIB nacional**

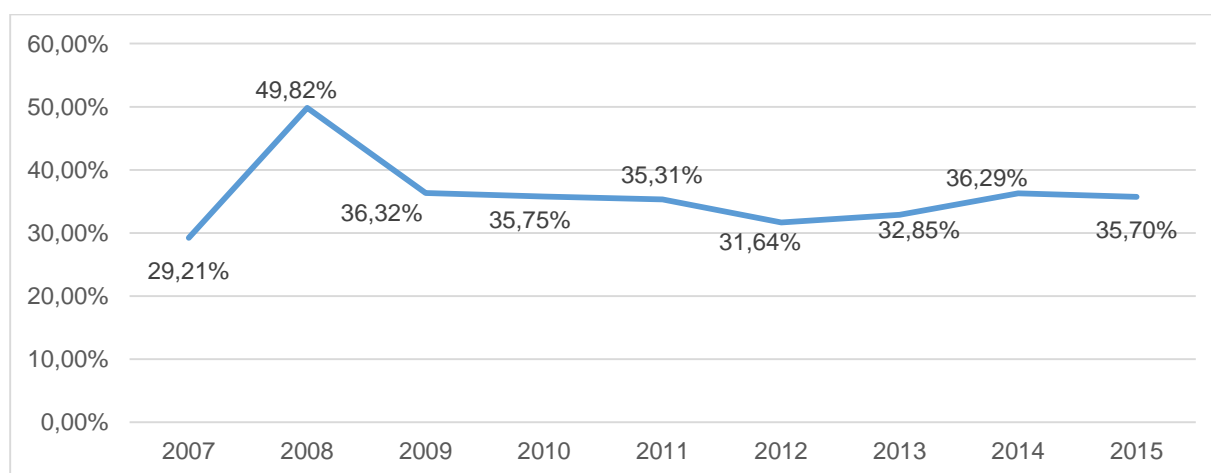


**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2015)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

Las cifras del Banco Central del Ecuador no permiten visualizar el PIB específico del cacao y se presenta una cuenta agregada individual en conjunto con café y banano. El rubro de Cultivo de Cacao, Café y Banano dentro del PIB Agrícola tiene un promedio de participación de 35,88% en el periodo de estudio, lo que generó un ingreso alrededor de USD 16 millones. Como se observa en el gráfico 10 desde el año 2008 se evidencia una tendencia decreciente este acontecimiento puede atribuirse a la baja producción de banano por las malas condiciones climáticas, más adelante se detallarán algunos aspectos que explican este comportamiento.

**Gráfico 10: Participación del PIB Cacao, Café, Banano en PIB Agrícola**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2015)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

### **1.2.1 Historia y características del cacao**

El cacao es el fruto que proviene de los árboles de hoja perenne del género *Theobroma* que se divide en 22 especies, siendo la más conocida *Theobroma cacao* (ESPAE, 2016). Este árbol es originario de las selvas de América Central y del Sur, su nombre en griego significa “comida de los dioses”. Para producir frutos este árbol tarda de 4 a 5 años y de 8 a 10 años su máxima producción dependiendo de las condiciones del cultivo y el tipo de cacao. Se caracteriza por tener frutos leñosos en forma de haba alargada y aparecen sobre la copa de los árboles debajo de sus ramas. El color de los frutos depende del tipo de cacao pueden ser blanco, amarillo, rojizo o verde. Dentro de esta fruta se puede encontrar de 20 a 60 semillas en varias filas rodeadas por la pulpa gelatinosa, mide entre 10 y 32 centímetros de largo y 7 a 10 centímetros de ancho, su peso se encuentra entre 200 gramos y 1 kilogramo (PRO ECUADOR, 2013).

A nivel mundial se distingue dos tipos de granos de cacao: “fino o de aroma” y “granel o común”. El cacao común proviene del tipo forastero y el cacao fino o de aroma de la variedad de criollo y trinitario. El grano común es utilizado en productos que requieren gran cantidad de cacao como la manteca de cacao, a este se le adjudica más del 90% de la producción mundial por otro lado, el cacao fino de aroma es una variedad cuyos elementos particulares de sabor, aroma y color son requeridos para elaborar chocolates finos de alto valor dirigidos a segmentos más exigentes.

Una vez entendida la importancia del cacao se presenta su historia para entender el contexto en el país.

Ecuador se constituye como república independiente en 1830 sin embargo, los rezagos coloniales permanecieron constantes en la sociedad mediante el sistema de dominación y servidumbre. A esto se suma el conflicto entre los grupos dominantes de la Sierra y Costa, siendo este el principal fenómeno político en la historia ecuatoriana donde: Guayaquil era el centro de la actividad agro exportadora (cacao, banano, café) y Quito y la región sierra centro-norte basaron su economía en el sistema hacendario con la producción de granos, legumbres y frutas para el consumo interno. Finalmente, Cuenca dedicado a las artesanías y pequeña propiedad agrícola (Acosta, 1995:23).

En los primeros años como República, Ecuador centra sus esfuerzos en ser el principal proveedor de cacao lo que permitió al país ligarse al mercado internacional. Este producto era intensivo y no necesitaba de grandes capitales o tecnología además se contaba con mano de obra barata. Al ser únicamente proveedor de materia prima se dieron reducidos efectos multiplicadores y limitados eslabonamientos productivos, tanto hacia atrás como hacia adelante por las escasas relaciones entre las regiones (Chiriboga, 2013:35).

En lo que se refiere a la política nace una nueva clase rentista y parasitaria que la conformaron pequeños grupos de familias que se dedicaron a exportar materias primas e importar bienes suntuarios o de lujo. Los nuevos grupos oligárquicos concentraron las divisas obtenidas por las exportaciones cacao (Acosta, 1995:34).

Entre 1880 y 1920 se da el gran auge cacaotero en el país, por la creciente participación en el mercado mundial debido a tres factores: la expansión de la demanda mundial de cacao, la mano de obra barata con la que se contaba al interior del país y porque se trataba de una actividad que no requería altos niveles de capital. En 1888 las exportaciones superaron por primera vez 9 millones de dólares, durante estas cuatro décadas se fortaleció la hacienda-plantación en la costa ecuatoriana y principalmente en Guayas. En esta época se desarrolló de manera incipiente la industria y manufactura en el país lo que acentuó las diferencias

existentes entre Sierra y Costa. Asimismo, surgió un reducido grupo de unas 20 familias, que controló más del 70 % de las tierras productivas y concentró las propiedades formando verdaderas dinastías como los Aspiazú, Puga, Seminario, Caamaño, Durán-Ballén (Paz y Miño, 2011).

El escenario en que se desarrolló la producción del cacao fue la ideal ya que estaba apoyada por las condiciones naturales (riqueza del suelo lo que garantizó la calidad del producto), mano de obra barata y capital. Sin embargo el nivel de vida de los peones, sembradores y campesinos no mejoró ya que vivían en condiciones precarias y al vaivén de los hacendados. La renta obtenida por la exportación del cacao se concentró en pocas manos y como consecuencia el proceso de modernización y dinamización fue nulo o escaso en la economía (Acosta, 1995:44).

A fines del siglo XX las rentas del cacao permitieron crear empresas de servicios dedicadas a la distribución de carros urbanos, alumbrado, teléfono, luz, seguros. Poco después los bancos y casa comerciales dieron apertura para la creación de industrias. Para esta época la burguesía la conformaba el sector comercial, bancario, exportador, importador y de industrias. El dominio estaba a cargo de la burguesía comercial-financiera y la clase terrateniente cacaotera, los gobiernos estaban condicionados por estos dos pequeños grupos (Paz y Miño 2011).

Al comenzar 1914, como consecuencia de la primera guerra mundial, los flujos comerciales se suspendieron y tarifas de fletes se modificaron. Además, las relaciones entre hacendados de Guayaquil y bancos internacionales se vieron afectadas por la guerra, situación que generó incertidumbre dentro de los grandes grupos oligárquicos. Por otro lado, el país afrontaba problemas fundamentales, la oferta mundial de cacao superaba rápidamente la demanda, lo que provocó el descenso de sus precios reales. Sin embargo, en lugar de captar esta realidad, los hacendados cacaoteros consideraron a la especulación internacional como la causa de la crisis económica (Maignashca, 2012:88).

Para hacer frente los primeros embates de la crisis se crea la Asociación Ecuatoriana de Agricultura con el fin de estabilizar los precios y vender directamente sus productos. En 1916 esta asociación compra la mayoría de cacao del país para así estabilizar el precio de este producto sin embargo, no lo logró ya que la producción no era representativa a nivel mundial, a consecuencia de esto varios países se insertaron en el mercado del cacao como África (Maignashca, 2012:89).

Finalizada la primera guerra mundial y con nuevos competidores en el mercado del cacao, los ingresos por la venta de cacao cayeron, en 1920 el quintal bajó de USD 26,76 a USD 12,00. Por último la llegada de la plaga monilla y la escoba de bruja produjo un panorama devastador para las haciendas cacaoteras en el Ecuador. Así fue como la bonanza por el cacao llegó a su fin dejando numerosas plantaciones en la quiebra y desempleo. El crecimiento y declive de las exportaciones del país estuvieron en relación con la producción y venta del cacao por consecuencia de la caída del precio y las plagas el país cayó en recesión (Acosta, 1995:82).

Todos los factores indicados previamente y los acontecimientos mundiales cerraron un ciclo del cacao y abrieron un nuevo esquema o estructura de producción-comercialización exportación y, consecuentemente, de la distribución del valor (Vasallo, 2015:21).

Como se pudo ver, el cacao dentro de la historia ecuatoriana llegó a desenvolver un papel importante por sus grandes flujos de capital por exportaciones. Durante estas cuatro décadas de bonanza los recursos fueron destinados a inversiones en el extranjero y bienes de lujo para el pequeño grupo de familias que acapararon la producción del cacao. No se generó ningún

proceso de industrialización ni mejoro la calidad de vida de la clase trabajadora lo cual lleva a reflexionar acerca de la débil intervención por parte de los gobiernos y sus aliados

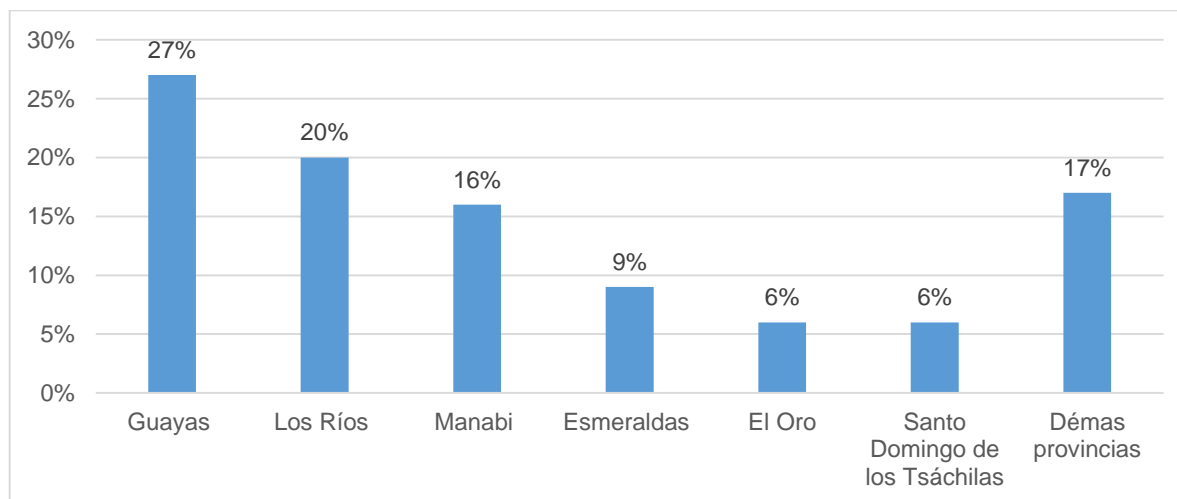
### 1.2.2 Producción de cacao

Según Vassallo (2015:23) el papel económico del cacao ha tendido históricamente ha disminuir, en la medida en que otras actividades agroindustriales han mostrado un mayor dinamismo, y que la estructura y la tecnología sectorial no han mostrado una transformación cualitativa en buena parte del siglo pasado. Sin embargo en los últimos años la producción de cacao ha mostrado gran crecimiento ya que ha tenido un aumento constante y sostenido, convirtiéndose en un producto importante dentro de las exportaciones.

Históricamente la producción del cacao se desarrolló en la Costa y Amazonía del país. En el año 2015 la producción de cacao alcanzó 180 mil toneladas métricas; las provincias con mayor participación fueron Guayas 49 mil toneladas representando el 27% de producción total, en segundo y tercer lugar se ubican, Los Ríos con 20% y Manabí con 16% de la producción nacional (Véase gráfico 11). Las condiciones propias de estas provincias como clima, suelo, mano de obra han permitido desarrollar el más fino cacao.

Ecuador, por su ubicación geográfica, dispone de condiciones climáticas y ambientales propicias para la producción natural del cacao. Estas condiciones las cumplen solo algunas regiones en el mundo. Las precipitaciones en la costa ecuatoriana alcanzan, en promedio, los 1.000 mm anuales. La mayoría de estas ocurren en el período lluvioso que va de diciembre a julio, el cual marca la temporada de cosecha de cacao a escala nacional. Se estima que la mayoría de los árboles de cacao más productivos están en la Costa (Vassallo, 2017:49).

**Gráfico 11: Producción de cacao por provincias en Ecuador 2015 (porcentaje)**



**Fuente:** SINAGAP (2014)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

Como se pudo ver en el gráfico 11, existe mayor concentración de producción en la región Costa con alrededor de 140 mil toneladas métricas. Un elemento característico de la producción del cacao en el país es la agricultura familiar campesina. Esta integración familiar en donde, junto al trabajo formal, del jefe y jornalero, hay participación de los miembros del hogar. Esto ha permitido transmitir los conocimientos de generación a generación mediante el diálogo y práctica que se emplean en el área productiva. Es importante señalar que los pequeños y medianos productores son lo que han atesorado las plantas más longevas sin

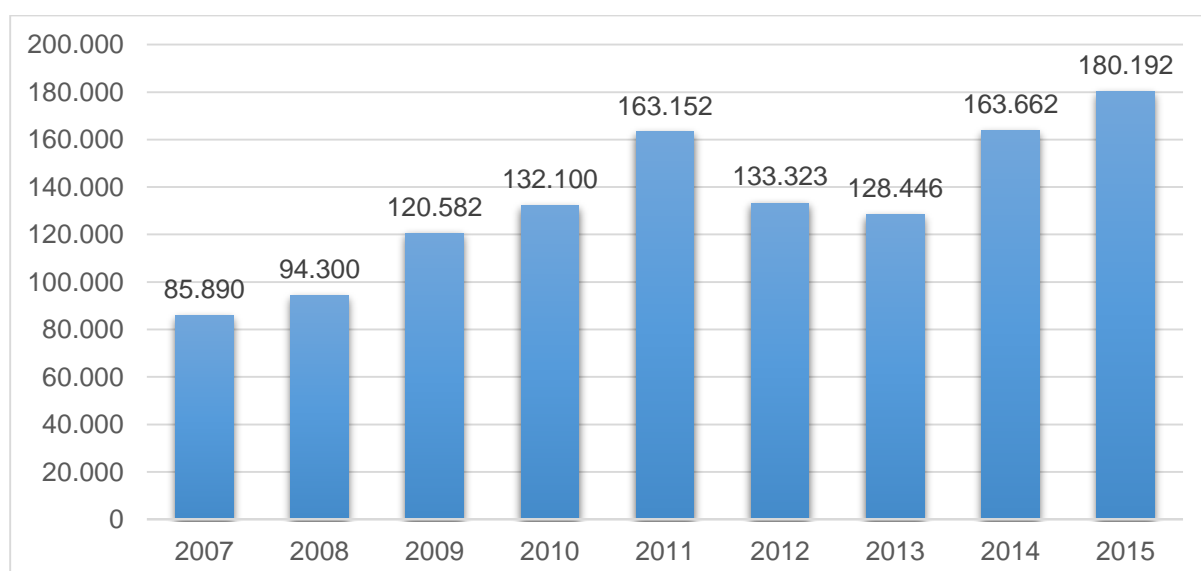
tener los conocimientos científicos del valor genético que poseen. Por este motivo el cacao nacional es considerado un legado de la familia, convirtiéndose en un cultivo tradicional ligado a la comunidad al ser manejado por agricultores y sus familias (SIPAE, 2016).

Los gráficos 12 y 13 indican la trayectoria de producción, superficie cosechada y superficie sembrada del cacao en el periodo 2007-2015. La producción en este período creció en un 10% con un promedio de 165.368 toneladas. La superficie sembrada registra un promedio de 475.282 hectáreas y superficie cosechada de 388.890 hectáreas.

En el periodo de análisis el volumen de producción creció debido a dos razones fundamentales: el incremento en el número de créditos que recibieron los agricultores y los buenos precios en el mercado internacional. En el año 2011 la producción alcanzó uno de los mayores volúmenes del periodo debido a las buenas condiciones vegetativas lo que permitió a agricultores obtener altos rendimientos. Para el año 2012 se evidencia un decrecimiento importante esto se atribuye a las malas condiciones climáticas que las plantaciones sufrieron durante los primeros meses del año. En el año 2013 el rendimiento disminuyó por el invierno y presencia de enfermedades como la monilla. Por otro lado el crecimiento presentado en 2014-2015 responde los proyectos impartidos por parte del MAGAP y el Banco Nacional del Fomento dentro del cual destaca el proyecto de Reactivación de Café y Cacao Fino de Aroma, el año 2015 reporta cifras record con alrededor de 180.192 toneladas de producción.

El rendimiento es la relación entre la producción y la superficie cosechada, en el periodo de estudio el rendimiento tiene una tendencia positiva a pesar de los inconvenientes que han tenido los productores por factores externos como mal clima y plagas. El año de mayor rendimiento fue el 2015 con 0,60 esto debido a los nuevos mercados y tecnología, los años de menor rendimiento fueron el 2010 y 2012 con 0,37 y 0,34 respectivamente (SINAGAP, 2015).

**Gráfico 12: Producción de cacao toneladas métricas**

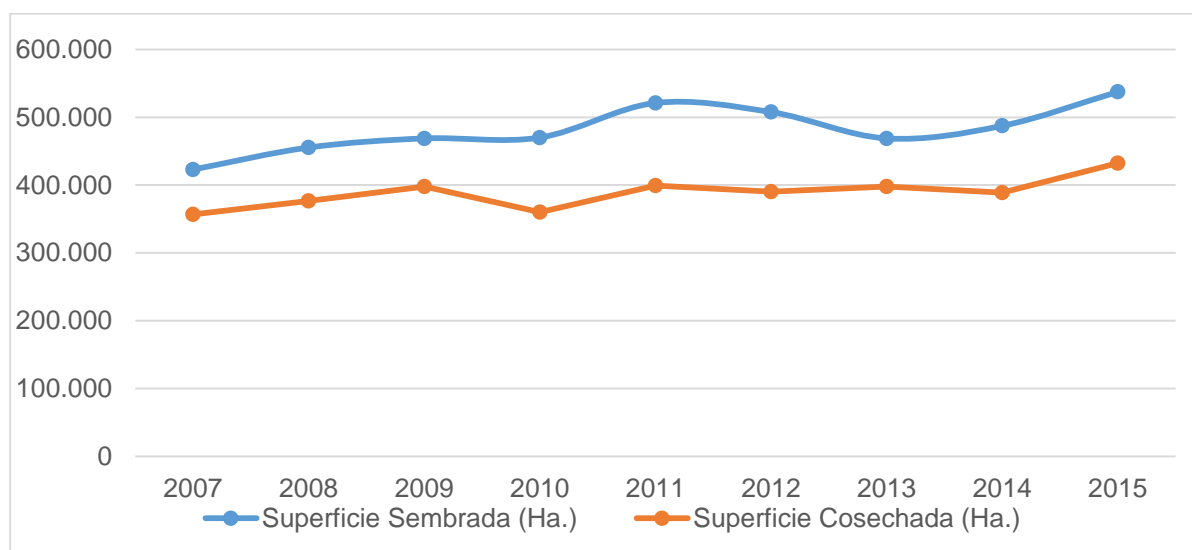


**Fuente:** ESPAC (2015)

**Elaboración:** Gabriela Quijia



**Gráfico 13: Superficie de cacao sembrada y cosechada (Ha)**



**Fuente:** ESPAC (2015)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

### **1.2.3 Producción de cacao fino de aroma**

En el mercado mundial se reconocen dos categorías de granos de cacao según sus características de sabor que le dan un uso comercial: corriente y fino de aroma. Según la Organización Internacional del Cacao (2015), Ecuador es el principal productor y exportador de cacao fino o de aroma en el mundo con su variedad Nacional.

El cacao fino de aroma es un grano producido del tipo criollo y trinitario. Son parte de un mercado especializado ya que el producto se destina a la elaboración de chocolates de alta calidad.

El cacao fino de aroma también conocido como sabor arriba es un producto tradicional y emblemático del país. Su fama se debe a las fragancias, sabores frutales y florales además por su organoleptia tiene un valor agregado por la industria chocolatera. La ubicación geográfica del país desempeña un papel importante para la producción ya que existe más horas luz por año y fuentes de agua pura (ANECACAO, 2015). A nivel internacional esta variedad de cacao es sumamente cotizada para la elaboración de chocolates, en países como Bélgica el Codex exige que un chocolate Premium debe contener al menos 12% de cacao fino de aroma en su fórmula. De igual manera es apetecido por fabricantes de chocolate de Estados Unidos y Europa. Esta variedad de cacao representa entre el 6% y 8% de la producción mundial, América Latina cubre el 80% de la producción especialmente Ecuador con 58% de las exportaciones (ESPAE, 2016).

Según la Academia del Chocolate (2017) el cacao fino de aroma como alimento presenta propiedades beneficiosas para la salud como: estimulante por su contenido en glúcidos, alimento rico en sales minerales y excelente fuente de potasio, magnesio, hierro, sodio, cobre, flúor, calcio y mejora las funciones cerebrales ya que genera serotonina por estas razones es muy recomendable introducir a la dieta chocolate oscuro.

El cacao fino de aroma es conocido internacionalmente por su calidad y tiene un precio especial en la bolsa dependiendo de la calidad que esta tenga.

La Organización Internacional del Cacao (ICCO) ha definido cinco tipos de calidades:

- ASSPS Arriba superior summer plantation selecta
- ASSS Arriba superior summer selecto
- ASS Arriba superior selecto
- ASN Arriba superior navidad
- ASE Arriba superior época

Según Anecacao los frutos de cacao aptos para la comercialización deben cumplir las normas de calidad INEN 175, 176 y 177, tanto para la variedad cacao fino de aroma y el cacao común o CCN51. Este proceso de control de calidad permite mejorar la producción, comercialización del producto ya que antes de llegar a la fase final debe cumplir con estándares internacionales para su aceptación y posterior exportación.

En el año 2008 el Ecuador buscó diferenciar su producto y protegerlo con una certificación de origen, denominándolo cacao fino de aroma “Cacao Arriba”, como la primera denominación de origen (DO) en el país. Esta marca se debe a la alta calidad del producto que presenta características determinadas por su procedencia y por los conocimientos ancestrales (IEPI, 2014); esta denominación es considerada como gran herramienta de mercadeo y ayuda a fomentar la asociatividad en el país.

Ecuador en los últimos años ha apostado a la producción y exportación tanto de cacao fino de aroma. Como se vió en las gráficas anteriores, en los últimos 10 años se ha triplicado la producción generando divisas por más de 530 millones de dólares. Además los precios internacionales del cacao han ido en crecimiento con un 10 % anual (ESPAE, 2015:6).

Este producto tiene gran potencial y ha dado al país prestigio importante, favorable y destacable por lo que resulta necesario impulsar la industria del cacao a nivel nacional.

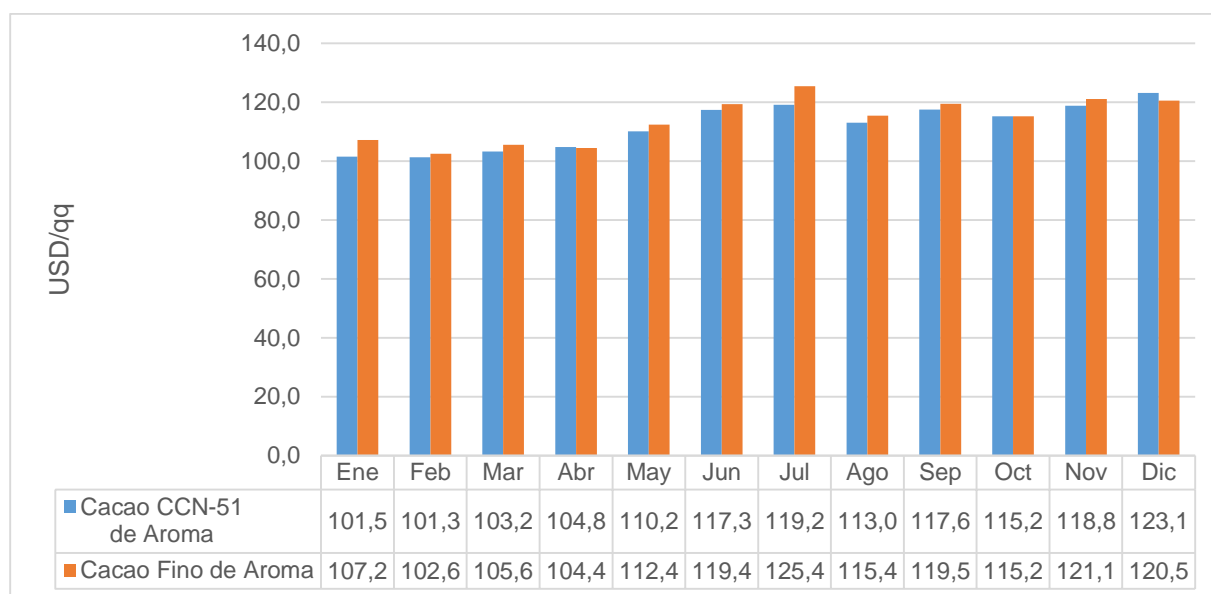
En el año 2015 el precio nacional promedio del cacao fino de aroma fue de USD 114 y de variedad CCN-51<sup>2</sup> fue de USD 112, en el gráfico 16 se puede apreciar el precio del cacao. La variedad cacao CCN-51 alcanzó su precio máximo en el mes de diciembre con USD 123 mientras el cacao fino de aroma obtuvo en julio USD 125 dólares. El cacao fino de aroma por su calidad y cualidades distintivas ha alcanzado precios altos dentro del mercado interno pero no son las deseables ya que esta variedad requiere de un esfuerzo extra por parte de los agricultores al ser más delicadas y de mayor cuidado (Véase gráfico 14).

Según Vassallo (2017:75) Ecuador en el promedio de sus exportaciones de cacao recibe un precio muy bajo en el mercado internacional, a pesar de tener uno de los cacaos más finos en el mundo. En consecuencia, como el precio interno es un derivado de aquel, la formación del precio en el mercado doméstico, se rige por el precio exterior y la sucesión de costos y márgenes de ganancia que toma cada agente que participa de la cadena, desde el precio internacional de exportación hacia atrás. Y como el precio internacional es bajo, el precio interno también es bajo.

---

<sup>2</sup> CCN-51: son granos producidos del tipo forastero, caracterizados por su productividad y resistencia a enfermedades (representan alrededor del 95% de la producción mundial). Se utilizan para la elaboración de manteca de cacao y de productos con una elevada proporción de chocolate.

**Gráfico 14: Precio al productor de cacao fino de aroma y CCN-51 en el año 2015 (USD/qq).**



**Fuente:** SINAGAP (2015)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

#### **1.2.4 Evolución de las exportaciones de cacao**

Como se vió, las exportaciones de cacao y sus elaborados son unos de los productos tradicionales que historicamente han tenido una participación importante entre las exportaciones no petroleras del país. Esta participación ha tenido un crecimiento constante en los ultimos años impulsada por el consumo de países Europeos y Estados Unidos.

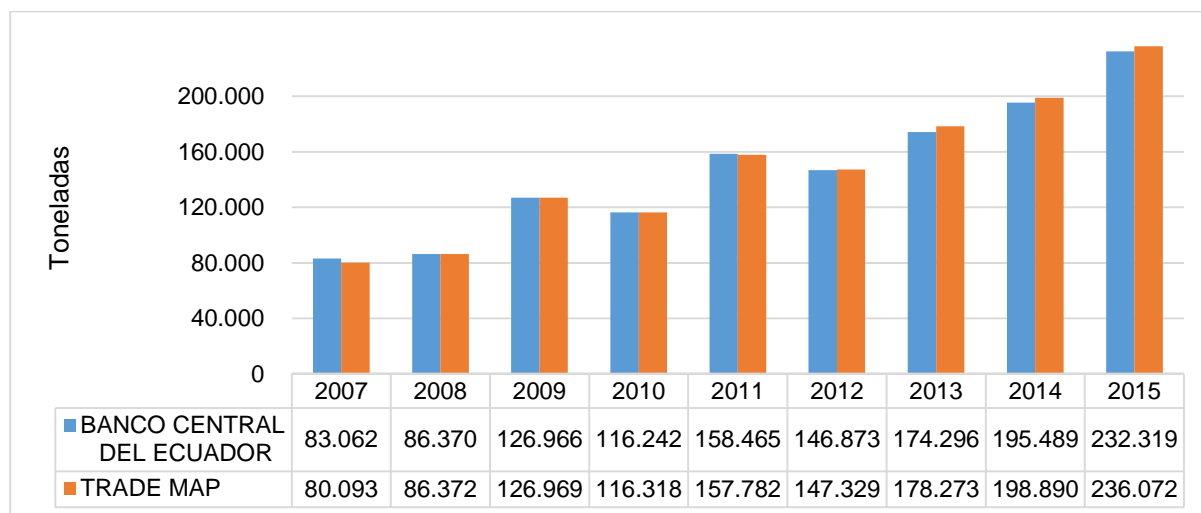
En el gráfico 15 se evidencia el comportamiento de las exportaciones en el período 2007-2015, los datos fueron tomados del Banco Central del Ecuador y Trade Map<sup>3</sup> para tener diferentes fuentes de información. Se puede decir que los datos se asemejan y no existen diferencias considerables en las cantidades. Las exportaciones de cacao han tenido una tendencia creciente a diferencia del año 2010 donde cae a 116 mil toneladas métricas debido a las secuelas que dejó la crisis mundial, países que reciben la mayor parte del cacao como Estados Unidos y los miembros de la Unión Europea redujeron sus importaciones. En el 2011 la cantidad exportada aumenta en un 25% respecto al año anterior. En 2012 nuevamente muestra una caída del 8% debido al mal clima por lo tanto los rendimientos no fueron los esperados para el año 2013 y 2014 las exportaciones crecieron de manera significativa generando alrededor de un millón de dólares. El mayor valor registrado en el periodo corresponde al año 2015 con USD 692.849,22 se evidencia un crecimiento del 20% con respecto al año anterior. Cabe señalar que durante el período de estudio se han exportado 1.328.098 de toneladas métricas y obtenido alrededor de USD 3.616.800.

Los acuerdos comerciales son indispensables para tener mayor participación en el mercado internacional pues permiten crear convenios y alianzas entre países. Ecuador al ser un país

<sup>3</sup> Trade Map: base de datos en línea sobre estadísticas del comercio internacional dirigida por la Organización Mundial del Comercio (OMC) y de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

altamente dependiente de productos primarios, los acuerdos comerciales resultan beneficiosos no solo en lo comercial sino para la economía en su conjunto.

**Gráfico 15: Exportaciones de cacao en grano en toneladas (2007-2015)**



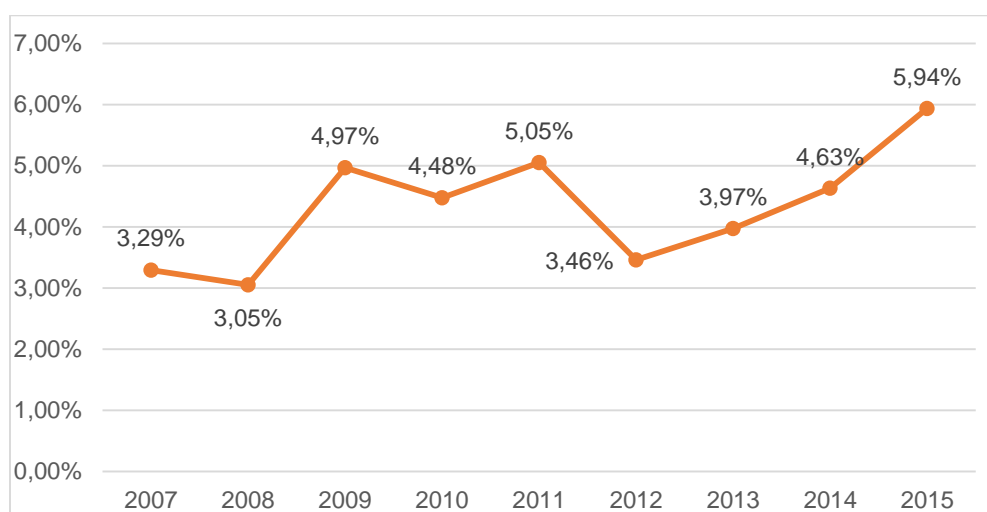
**Fuente:** Banco Central del Ecuador/ Trade Map

**Elaboración:** Gabriela Quijia

Las exportaciones de cacao se encuentran dentro de las exportaciones no petroleras-tradicionales. En este grupo las más representativas son el cacao, plátano y camarón. El gráfico 16 indica la participación del cacao en el total de las exportaciones no petroleras, la participación promedio en el periodo 2007-2015 es de 4,31%. El año 2008 el porcentaje de participación fue el más bajo con 3,05%, del total de las exportaciones no petroleras que fueron 5.992.750 millones de dólares FOB el cacao aportó con \$197.265. En los años posteriores se mantiene una tendencia creciente en el 2011 alcanza el 5% con USD 9.377.485 exportados, el cacao aportó con alrededor de 7 millones de dólares FOB, para los siguientes años el porcentaje de participación disminuye y en el 2015 se registró el mayor porcentaje con 5,94% con \$692.849. Las exportaciones de Ecuador están ligadas a los productos tradicionales como el cacao, lo que hace al país propenso a shocks externos como cambios en precios, restricciones comerciales.

Ecuador históricamente ha dependido de las exportaciones agrícolas con una participación desproporcionada en las exportaciones de monocultivo como el cacao, esta dependencia vuelve más vulnerable al país a shocks externos. Por lo tanto las prioridades de la política comercial debería diversificar o generar mayor valor agregado a las exportaciones agrícolas (Leiva, 2005).

**Gráfico 16: Participación del cacao en grano en el total de las exportaciones no petroleras**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Gabriela Quijia

Según la Organización Internacional del Cacao existen 5 calidades del cacao fino de aroma, actualmente el país exporta tres calidades Arriba superior época (ASE), Arriba superior summer selecto (ASSS) y Arriba superior selecto (ASS).

Dentro de las exportaciones en el año 2015 las variedades de cacao fino de aroma alcanzaron: Arriba Superior Época tuvo participación del 47%, Arriba Superior Selecto 18% y Arriba Superior Summer Selecto 5%. Estas variedades abarcaron el 70% del total de las exportaciones de cacao y tienen como mercado aquellos países que demandan mayor refinamiento hacia un chocolate con alto contenido de cacao fino (Véase gráfico 17).

La participación de la variedad de cacao CCN-51 fue de 30% del total de las exportaciones. Por su alto contenido manteca de cacao, ingrediente para elaborar chocolate, esta variedad es apetecida por la industria confitera que se encargan de procesar y comercializar chocolates. A nivel mundial tan solo seis empresas multinacionales acaparan en torno al 80% del mercado: tres de ellas son estadounidenses: Mars, Hershey y Kraft / Philips Morris y otras tres europeas: Nestlé de Suiza, Cadbury Schweppes de Reino Unido y Ferrero de Italia (Flores, 2007:77).

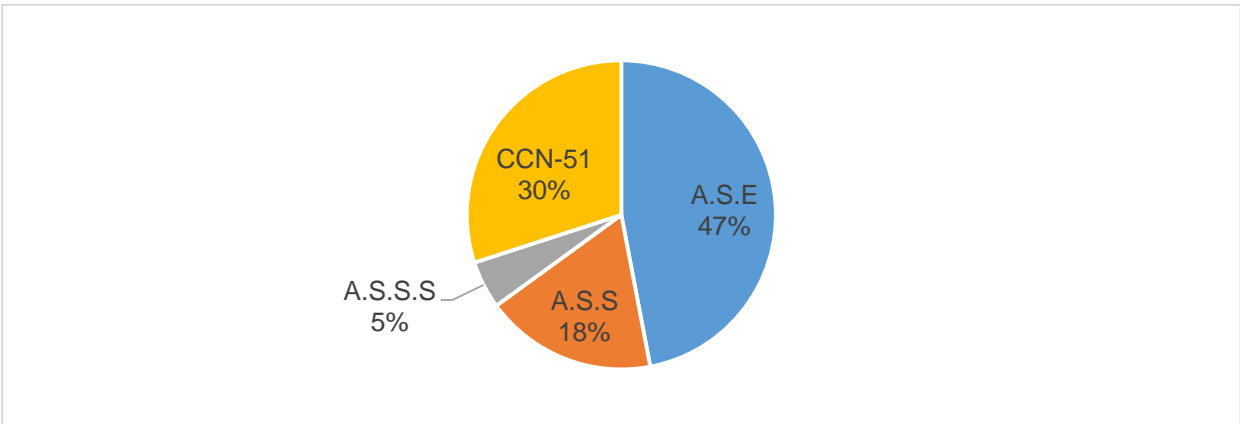
El comercio del cacao se basa en una división de la calidad de cacao, equivalente relativamente a la distinción entre cacao fino y corriente. Según ESPAE (2016:28) la demanda del cacao fino proviene de dos fuentes:

- Por la existen grandes fabricantes tradicionales de chocolate, que en su mayoría tienen productos de calidad Premium que requieren cacao fino o de aroma de orígenes específicos para conseguir el sabor o color distintivo de sus chocolates.
- Por un segmento de fabricantes de menor tamaño (artesanales) pero que forman parte de un movimiento creciente que elabora chocolates de nivel gourmet, desarrollando nuevos productos y sabores.

Por otro lado la creciente demanda global de chocolate y las ventajas de la variedad CCN51 han llevado a que un creciente número de grandes fabricantes la estén adoptando en sus

procesos productivos de chocolates que no requieren sabores intensos y que se orientan principalmente al consumo masivo (SIPAE,2016:29).

**Gráfico 17: Participación de cacao en fino de aroma en exportaciones 2015**

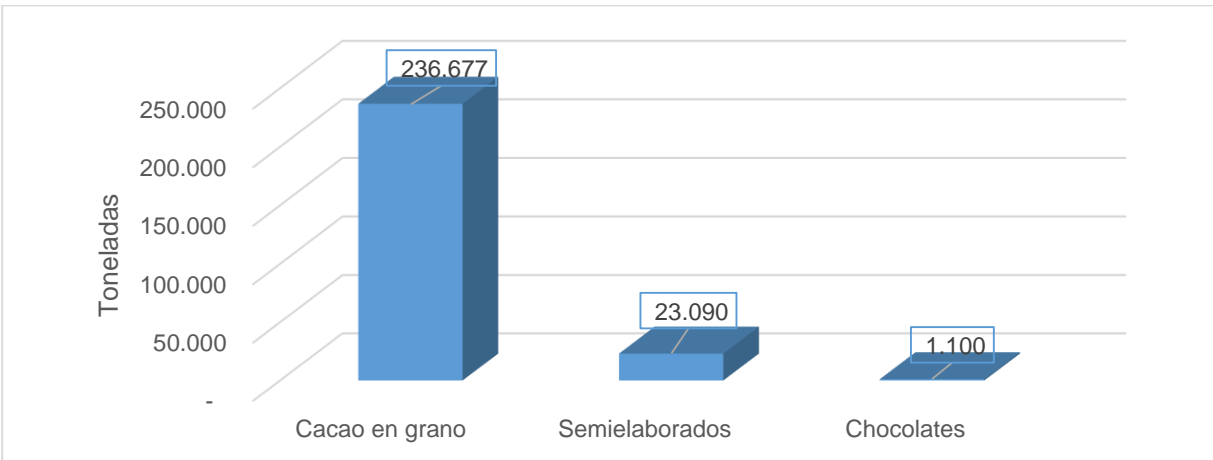


**Fuente:** Anecacao (2015)  
**Elaboracion:** Gabriela Quijia

Según Anecacao en el año 2015 las exportaciones totales de cacao y elaborados de los dos tipos cacao tanto fino de aroma como CCN-51 alcanzaron 260.867 toneladas métricas. El cacao en grano represento el 87% del total de exportaciones siendo el principal destino de exportacion países desarrollados y de altos ingresos particularmente Estados Unidos y Europa quienes controlan el mercado mundial del chocolate con leche (SIPAE, 2016:68). Los elaborados de cacao tienen el 12% de participación dentro de este grupo esta el licor de cacao el mas demandado con 47% de participacion, manteca de cacao 22%, polvo 26%, torta de cacao 5% y Nibs 1 tal como se puede apreciar en el gráfico 18.

Por último los chocolates, barras, tabletas, bombones, coberturas, en polvo, relleno, baños alcanzaron alrededor del 1% de participación lo que indica que la industria de chocolates finos necesita un gran impulso. Desde el gobierno se ha implementado una serie de proyectos para impulsar la industria de alimentos mediante Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo donde el cacao fino de aroma se encuentra dentro de los cinco productos prioritarios (ESPAE, 2016:27).

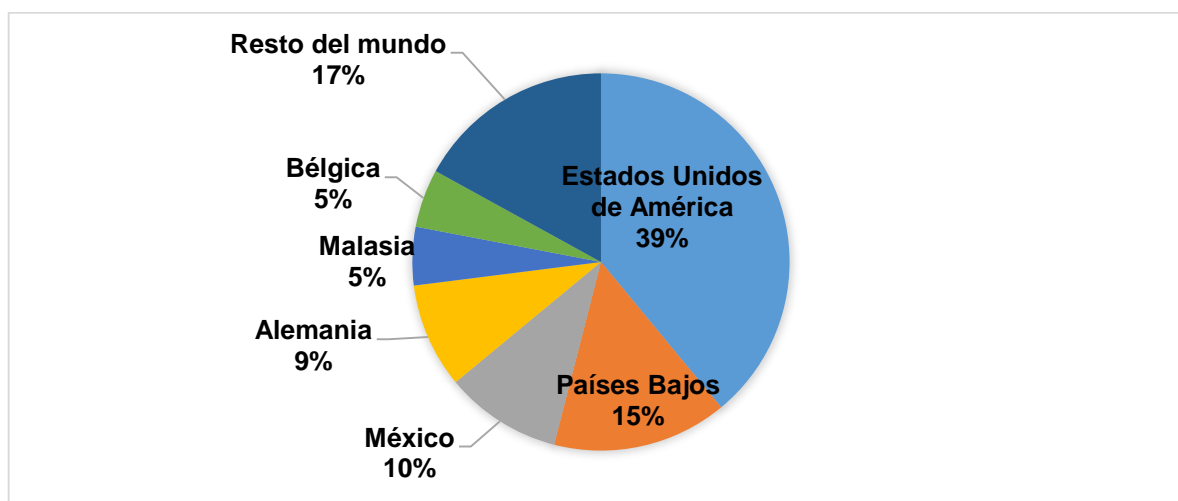
**Gráfico 18: Exportaciones de cacao y elaborados en el 2015 en toneladas**



**Fuente:** Anecacao (2015)  
**Elaboracion:** Gabriela Quijia

A continuación se realiza un análisis sobre los principales países demandantes de cacao para lo cual se ha tomado en cuenta el promedio del 2007 al 2015. El país que lidera los destinos comerciales del cacao es Estados Unidos con 39%, Países Bajos 15%, México 10%, Alemania 9% seguido de Bélgica y Malasia con 5% cada uno y por último resto del mundo 17% (Véase gráfico 19). Estados Unidos es el principal socio comercial de Ecuador, las exportaciones de cacao y semielaborados hacia este país son altamente dinámicos, en el año 2015 se exportó alrededor de 93.000 toneladas métricas.

**Gráfico 19: Principales demandantes de cacao en grano promedio (2007-2015)**



**Fuente:** Trade Map (2015)  
**Elaboración:** Gabriela Quijia

### 1.2.5 Competidores externos del cacao ecuatoriano

El mercado mundial de cacao diferencia dos clases de cacao, el cacao fino de aroma para realizar chocolates de alta calidad y el cacao corriente CCN-51 para realizar chocolates de manera industrial (ESPAC, 2016:124). El comercio mundial del cacao está regulado por la Organización Internacional del Cacao. Este organismo está integrado por países exportadores y compradores de cacao de las dos variedades mencionadas, los precios del cacao están determinados por el mercado de futuros para commodities en las bolsas de Nueva York y Londres (SIPAE, 2016:109).

El cacao representa un sector de la economía que agrupa a productores en países menos desarrollados, siendo estos en su mayoría pequeños agricultores con una concentración de tierras por otro lado el desarrollo de esta actividad va de la mano con el desarrollo de la industria del chocolate siendo los países desarrollados los encargados de la transformación y distribución (SIPAE, 2016:112).

Los principales competidores a nivel internacional del cacao ecuatoriano son los países de África donde se concentran los productores más importantes de cacao seguido de los países de América Latina y Caribe. En la región Latinoamérica la materia prima agrícola desempeña un papel importante en las exportaciones de la región en su conjunto, la dependencia en estos productos ha marcado el bienestar económico. Por otro lado los Países Europeos, importadores de materia prima han aumentado notablemente su grado de integración con el exterior con el afán de obtener materia prima de calidad para sus procesos productivos.

El cuadro 1 es el resumen de los principales destinos de exportación del cacao y los competidores.

- Los principales competidores del país son: Camerun, Costa de marfil, Ghana. Estos países al igual que el Ecuador cuentan con el ambiente propicio para producir cacao, sin embargo la particularidad del país que lo diferencia de los países africanos es la calidad del cacao tipo conocido como fino de aroma.
- En Estados Unidos, Ecuador es la principal competencia de Costa de Marfil, en los últimos años el país expandió su producción para dar respuesta a la demanda del producto en el mercado americano.

Según Vassallo (2017: 50) Ecuador tiene una potencialidad natural para la producción de cacao, especialmente de variedades propias de alto valor en el mercado. Este potencial del país es conocido en la historia nacional y reconocido por los entrevistados como una de las fortalezas más importantes.

Por otro lado, es significativo recalcar el sistema de producción de cacao. En Ecuador la producción se encuentra a cargo de pequeños y medianos agricultores lo que contrasta fuertemente con países como Costa de Marfil y Gana, donde las plantaciones tienden a concentrar fuertes extensiones de tierra a cargo de grandes agricultores lo que ha llevado al tráfico humano que recuerda los orígenes de la explotación cacaotera pero la diferencia radica en que la explotación se realiza de manera encubierta para utilizar a niños en el proceso de producción y cosecha (SIPAE, 2016).

El papel de los pequeños y medianos agricultores dentro de la historia es relevante ya que han atesorado las plantas más longevas del cacao fino de aroma aun sin tener el conocimiento tecnológico necesario por lo que ha permitido al país el reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional por la calidad de este tipo de cacao, las exportaciones de esta variedad representan alrededor del 70% lo que refleja el gran interés de países Europeos y de Estados Unidos.

El cacao ecuatoriano es conocido en el mercado internacional, tanto por la capacidad de producción, como por la calidad. La demanda en el periodo de análisis es sostenida, los países que han presentado gran interés por el cacao ecuatoriano son: Estados Unidos, Holanda, Alemania, México, Malasia. Estados Unidos es el principal demandante de cacao Ecuatoriano en especial de la variedad fino de aroma, por dos motivos, costos de transporte bajos y la calidad de cacao.

### **Cuadro 1. Principales destinos de exportación y competidores de Ecuador**

**Fuente:** Trade Map (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

La información recopilada en este capítulo permite contextualizar el entorno nacional e internacional en que se desenvuelve el cacao. Como se pudo observar en los gráficos anteriores, en los últimos diez años se registra un importante repunte hacia la producción de cacao CCN-51 y en especial de cacao fino de aroma mediante el trabajo de pequeños y medianos agricultores en Unidades de Producción Agropecuaria (UPAs) menores de 20 hectáreas. Sin embargo existe una gran diferencia en los sistemas productivos de estas dos variedades que han afectado directamente a los productores estos son: la mayor productividad de la variedad CCN-51 respecto al cacao fino de aroma y la mínima o nula diferencia de precios entre estas dos variedades (ESPAE, 2016).



Además, existe una evidente concentración en la producción de cacao en provincias de la

Competidores	Principales destinos del cacao ecuatoriano. Toneladas													
	Estados Unidos	%	Países Bajos	%	México	%	Alemania	%	Bélgica	%	Malasia	%	Italia	%
<b>2007</b>														
Ecuador	24345	30,4	19140	23,9	2214	2,8	13058	16,3	7592	9,5	0	0	3.298	4,1
Costa de Marfil	178328	22,2	222625	27,7	250	0,0	46306	5,8	30583	3,8	30330	3,8	31506	3,9
Ghana	13100	2,6	187930	37,1	0	0,0	14676	2,9	3300	0,7	70488	13,9	3000	0,6
Camerún	49	0,04	93865	71,6	0	0,0	587	0,4	275	0,2	6937	5,3	0	0
<b>2008</b>														
Ecuador	36809	42,6	13921	16,1	10407	12,0	7414	8,6	2788	3,2	25	0	5.037	5,8
Costa de Marfil	216903	27,7	193636	24,7	2507	0,3	49663	6,3	34058	4,4	14859	1,9	29007	3,7
Ghana	4150	0,9	194747	41	0	0,0	7772	1,6	7853	1,7	55150	11,6	15300	3,2
Camerún	0	0	138546	77,8	0	0,0	1151	0,6	100	0,1	11711	6,6	0	0
<b>2009</b>														
Ecuador	61814	48,7	21758	17,1	9132	7,2	13816	10,9	5967	4,7	150	0,1	4.595	3,6
Costa de Marfil	197008	21,5	278880	30,4	2002	0,2	95697	10,4	54991	6,0	18072	2,0	45140	4,9
Ghana	13475	3,4	141565	35,8	0	0,0	13038	3,3	14100	3,6	25550	6,5	11525	2,9
Camerún	0	0,0	158137	81,5	0	0,0	3222	1,7	351	0,2	10362	5,3	20	0,01
<b>2010</b>														
Ecuador	27168	23,4	27918	24	16827	14,5	11453	9,8	13673	11,8	400	0,3	4.215	3,6
Costa de Marfil	164985	20,9	242843	30,7	8473	1,1	54563	6,9	0	0	13595	1,7	30861	3,9
Ghana	8675	3,1	83186	29,6	0	0,0	4363	1,6	30450	10,8	9775	3,5	6663	2,4
Camerún	0	0,00	148759	76,7	0	0,0	10091	5,2	404	0,2	19362	10	0	0,0
<b>2011</b>														
Ecuador	77065	48,8	18695	11,8	17811	11,3	20028	12,7	7970	5,1	0	0	3.148	2,0
Costa de Marfil	253374	23,6	295188	27,5	12832	1,2	90143	8,4	77854	7,3	66106	6,2	38101	3,5
Ghana	67898	10,8	151366	24,1	0	0,0	17585	2,8	57661	9,2	53913	8,6	14588	2,3
Camerún	0	0,0	139911	73,5	0	0,0	12761	6,7	202	0,1	15743	8,3	150	0,08
<b>2012</b>														
Ecuador	53358	36,2	16140	11	16850	11,4	13535	9,2	3104	2,1	19565	13,3	3.736	2,5
Costa de Marfil	231782	22,9	204190	20,2	9812	1,0	84521	8,4	117747	11,6	40217	4,0	47449	4,7
Ghana	43164	7,4	134648	23	0	0,0	39926	6,8	32507	5,5	76564	13,1	12525	2,1
Camerún	201	0,1	126411	72,7	50	0,03	4472	2,6	10320	6	14083	8,1	900	0,5
<b>2013</b>														
Ecuador	62931	35,3	20547	11,5	20730	11,6	16383	9,2	10356	2,1	16241	13,3	4.652	2,5
Costa de Marfil	190397	23,4	151290	18,6	9312	1,1	66930	8,2	102939	12,6	51560	6,3	23949	2,9
Ghana	46674	8,9	158166	30,1	0	0,0	17041	3,2	41031	7,8	39338	7,5	13413	2,5
Camerún	100	0,2	129775	67,3	201	0,1	660	0,3	19645	10,2	19848	10,3	450	0,2
<b>2014</b>														
Ecuador	82481	41,5	25771	13	21219	10,7	9031	4,5	8171	4,1	7025	3,5	4.990	2,5
Costa de Marfil	235130	21,1	228342	20,4	11721	1,0	75764	6,8	135871	12,2	73086	6,5	51636	4,6
Ghana	56.216	7,3	134.282	17,5	0	0,0	32.131	4,2	55.628	7,3	99.747	13	17.328	2,3
Camerún	50	0,03	129760	67,4	0	0,0	250	0,1	10805	5,6	25296	13,1	0	0,0
<b>2015</b>														
Ecuador	92362	39,1	32842	13,9	19090	8,1	11500	4,9	10266	4,3	20557	8,7	4.785	2,0
Costa de Marfil	266735	20,7	309735	24,1	8965	0,7	100228	7,8	226401	17,6	54800	4,3	46102	3,6
Ghana	63.078	9,8	104.834	16,3	0	0,0	25.061	3,9	39.449	6,1	78.844	12,3	18.786	2,9
Camerún	0	0,00	181620	76,5	0	0,0	3570	1,5	15614	6,6	16377	6,9	11	0,01

región Costa principalmente en Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas. La provincia del

Guayas tiene la mayor superficie plantada en condiciones de monocultivo seguida por Los Ríos y Manabí. Se puede constatar que existe una tendencia hacia la producción en condiciones de monocultivo o cultivo solo por los mayores rendimientos a comparación del cultivo asociado.

Por otro lado las exportaciones de cacao en Ecuador han tenido una tendencia creciente sin embargo es necesario cambiar la estructura, en el año 2015 del total de las exportaciones de cacao el 87% fue de cacao en grano y chocolates tan solo 1% lo que indica una participación casi nula aun cuando el país tiene el mejor cacao fino a nivel mundial.

Es importante recalcar el papel que desempeña la variedad cacao fino de aroma. Ecuador es el primer productor mundial de esta variedad y posee un cacao original, denominado Cacao Sabor Arriba esta distinción se debe a las características propias que lo diferencian de aquellos producidos en otras regiones del mundo

A nivel mundial la producción de cacao fino representa el 6% de la producción total América Latina cubre alrededor del 80% de la producción de cacao fino de aroma, especialmente Ecuador con alrededor del 60%. Países africanos como Costa de Marfil, Gana son los mayores proveedores de cacao cubren cerca 75% de la producción mundial sin embargo la estructura de producción de estos países son complejas debido a las malas condiciones laborales.

En conclusión este capítulo ha buscado exponer el crecimiento de la producción de cacao fino de aroma y la importancia dentro de las cuentas nacionales como producto emblemático de Ecuador desde sus inicios como república. El país posee las condiciones productivas para generar el mejor cacao fino de aroma pero estas no se han desarrollado de manera adecuada en lo que se refiere a la industria chocolatera. Sin embargo es necesario centrar el análisis en los factores que condicionan la productividad de la producción, procesamiento y distribución de la variedad cacao fino de aroma para esto en el siguiente capítulo se presenta el análisis de la cadena productiva del cacao.

## ***Capítulo 2: Competitividad de la producción e industria del cacao fino de aroma***

Tal como se evidenció en el capítulo anterior, Ecuador ofrece cacao fino de aroma en pepa, en su mayoría a Estados Unidos y países de Europa. Una característica particular de este producto es su capacidad para resistir largos viajes, contrario a otros alimentos perecibles, esto implica que el chocolate elaborado a base de cacao fino se produce a largas distancias de las zonas de cultivo. Los agricultores de cacao raramente llegan a probar el producto final elaborado con su cacao, mientras que los trabajadores de la industria casi nunca no han visto una planta de cacao, debido a que existe una marcada distancia física y económica en la cadena productiva del cacao. Sin embargo, esta tendencia se ha visto modificada por la creciente participación, especialización y expansión de empresas chocolateras ecuatorianas (Páez y Espinoza, 2015).

En la última década el desarrollo del sector cacao se ha afianzado mediante la innovación y liderazgo de sus actores, obteniendo como resultado reconocimiento en mercados nacionales e internacionales; no solo por el cacao en grano y sus productos semi-elaborados, sino también por las barras de chocolate producidas en distintas provincias del país. Estas barras de chocolate en las perchas de tiendas y supermercados aparecen con regularidad y periódicamente aparecen nuevas marcas de chocolate.

Para la comprensión y análisis de la industria ecuatoriana de cacao fino de aroma se examina la cadena productiva del cacao y los costos que se incurren en las actividades que comprenden la adquisición de materia prima, producción, transformación y comercialización del chocolate de esta forma se obtendrán los márgenes de ganancia o pérdida además de identificar las necesidades o problemas en cada una de las fases de la cadena.

Como mencionó Vassallo (2017:38), el análisis de la cadena de cacao permite levantar y evaluar aspectos estructurales de la cadena, tales como las características de los actores, el lucro, las estructuras de costos, los flujos de productos y sus destinos, las condiciones de entrada y salida, constituye un paso metodológico relevante

## **2.1 Cadena productiva del cacao**

Para desarrollar la cadena del cacao se recopiló información a través de salidas de campo y datos proporcionados por los integrantes de la Asociación Nueva Esperanza de Puerto Quito dedicada a la producción de cacao fino de aroma y CCN-51.

Los agricultores tienen varias opciones para adquirir las matas e insumos de cacao fino de aroma: a través de comerciantes minoristas o mayoristas, asociaciones, entidades públicas como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). Cada agricultor adquiere las plantas e insumos tomando en cuenta su costo de oportunidad y principalmente analizando los costos de traslado.

Es importante recalcar que las plantas de cacao fino de aroma deben estar adaptadas a cada lugar y localización geográfica, por este motivo cada zona tiene distintas clases de semillas. Al ser el cacao una planta perenne, se debe elegir la semilla de mejor calidad y que pueda resistir los embates climáticos y posibles plagas específicas de cada una de las zonas geográficas del Ecuador.

A nivel nacional AgroSánchez, INIAP, Hacienda Victoria proveen plantas de cacao de alta calidad en distintas zonas del país. Una vez instaladas las plantas se debe procurar un manejo adecuado de las actividades de mantenimiento y crecimiento de las plantas sembradas, a fin de incrementar el porcentaje de éxito y obtener los niveles esperados de producción.

### **2.1.1 Producción de cacao fino de aroma**

El cultivo de cacao fino de aroma se realiza en 23 de las 24 provincias del país y esta actividad es realizada principalmente por pequeños agricultores familiares en Unidades de Producción Agrícola (UPAs) de menos de 10 hectáreas (ESPAC,2015).

En Ecuador gran parte de los productores se dedican únicamente a la entrega del cacao seco o en baba a centros de acopio o comercializadoras y asociaciones, entidades encargadas de la distribución de la cosecha hacia los productores locales de chocolate como Pacari, Hoja Verde y comercializadoras dedicadas a la exportación, tanto ProEcuador como ANECACAO tienen un amplio directorio de empresas dedicadas a esta actividad.

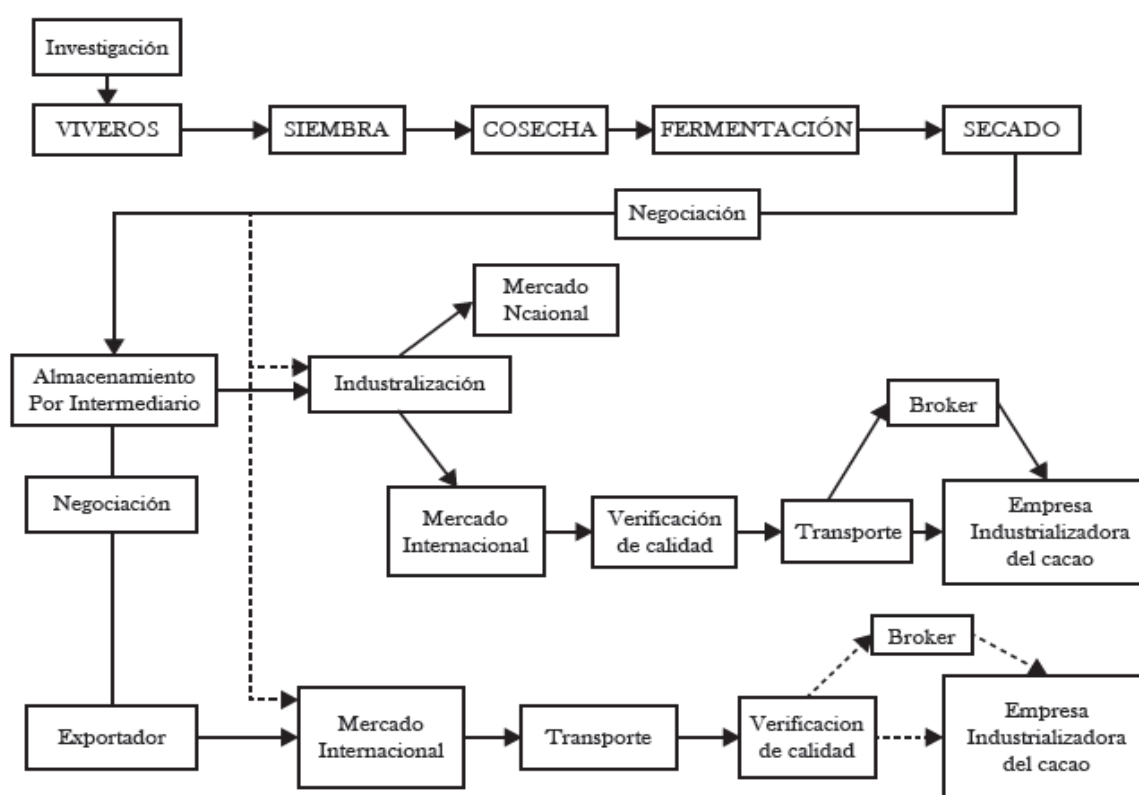
El gráfico 20 detalla la estructura de la cadena del cacao desde la producción hasta el procesamiento.

La producción de cacao se refiere a todo el proceso desde el cultivo hasta obtener las mazorcas de cacao y el grano (MAGAP, 2016), como se detalla a continuación:

- **Preparación del terreno:** fase inicial de la producción donde se realiza socla y chapia para la limpieza y eliminación de hierbas y arbustos.
- **Tumba con motosierra:** desmonte o derrocamiento de árboles que no se han podido remover manualmente.
- **Repique de troncos y ramas o desbandado:** luego de la socla y tumba se realiza la pica que consiste en cortar los árboles tumbados en pedazos para facilitar el manejo y movilización
- **Apilamiento de malezas y desperdicios:** consiste en retirar y amontonar la vegetación.
- **Señalamiento o balizada:** consiste en trazar un punto a sembrar la planta de cacao de acuerdo a la distancia de siembra recomendada. La densidad de siembra puede ser en cuadrado (3x3) para terrenos planos, en triángulo (4x3) para terrenos en pendiente y para zonas con baja luminosidad (4x4).
- **Hoyado:** una vez trazados los puntos se realiza el hoyo, este estará en función del grosor de la funda comprobando que quede totalmente dentro del hueco. Las dimensiones del hoyo son de 40 cm de profundidad por 40 cm de ancho.
- **Abonamiento de hoyos:** se coloca de 100 a 150 gramos de materia orgánica al fondo del hoyo para proporcionar nutrientes.
- **Distribución de plantas en terreno:** se distribuye la planta del cacao en los puntos a sembrar sea con mulares o al hombro.
- **Plantación:** se coloca la planta dentro del hoyo una vez retirada la funda plástica y dejando totalmente descubierta las raíces, luego se procede a apisonar y cubrir totalmente la planta con tierra.
- **Instalación de planta de sombra:** la planta sombra sirve para proteger el cacao recién sembrado de los rayos solares además de proveer nutrientes, existen varias opciones como el plátano, yuca, papaya, gandul. La planta sombra debe ser sembrado a la misma distancia de la planta de cacao.
- **Mantenimiento y manejo:** una vez sembradas las plantas, en las semanas siguientes se debe corregir eventuales defectos de la siembra. Dentro del proceso de mantenimiento y manejo se encuentra roce o limpia, coronamiento, podas, aplicación de fertilizantes, fungicidas e insecticidas.
- **Limpieza y coronamiento:** después de instalar la plantación, se realiza una limpieza y de 3 a 4 veces al año, a fin de mantener sin vegetación el círculo alrededor de la planta de cacao. Adicionalmente se realizan podas periódicas que permiten acortar o arreglar las ramas de la planta para estimular e incrementar su capacidad reproductiva. Existen tres tipos: la poda de formación se realiza entre los 18 a 24 meses después del trasplante, la poda de mantenimiento se realiza en la época seca o de menor producción, poda de rehabilitación se realiza cuando el árbol presenta problemas de formación, poda fitosanitaria se elimina frutos y órganos enfermos adheridos al árbol.
- **Fertilización o abonada:** es una parte importante del proceso productivo y se encuentra presente antes, durante y después del sembrío. Ésta depende de los nutrientes que requiere la planta, en función de su edad, suelo, factores ambientales en el caso del cacao se realiza 2 a 3 veces al año.
- **Fumigación:** Los fungicidas e insecticidas son plaguicidas usados para el control de enfermedades y plagas en la plantación.

- **Cosecha:** la etapa final de la labor del cultivo de cacao, las herramientas utilizadas para esta fase son machete, podón y tijeras. A tiempo que se tumban las mazorcas se extrae las semillas mediante un corte transversal con el machete, posterior se coloca en un saco. Los centros de acopio pagan por peso y calidad de la fruta.
- **Poscosecha:** dentro de esta fase se realiza la fermentación y secado del cacao fino de aroma. La fermentación es la eliminación de la pulpa externa o mucilago, para ello se utiliza cajones de madera donde se coloca el cacao en baba cubriéndolo con hojas de plátano o banano y se deja reposar de 3 a 4 días removiéndolo constantemente. El secado ayuda a reducir la humedad del cacao al 6 o 7 por ciento mientras completa los procesos de oxidación. Las mejores opciones para el secado son: por medio del sol en tendales o máquinas secadoras. Una vez secado el cacao se procede a seleccionar los mejores granos para posterior almacenarlos en costales. El almacenamiento debe cumplir con los procesos de saneamiento continuo.

**Gráfico 20: Estructura de la cadena de valor del cacao**



**Fuente y elaboración:** Banco Central del Ecuador (2002)

### **2.1.2 Costos de producción de cacao fino de aroma**

La producción de las variedades de cacao fino de aroma y CCN-51 presentan características diferentes muy marcadas en cuanto a rendimiento, edad de madurez productiva, resistencia a enfermedades y calidad de grano para su uso (ESPAE, 2016).

En lo que se refiere a la productividad del cacao fino de aroma está por debajo de la variedad CCN-51 además de iniciar su producción a mayor edad y ser menos resistente a plagas o enfermedades (SIPAE, 2016:85). Sin embargo en términos comerciales el cacao fino de aroma, posee características propias de calidad que lo diferencian de aquellos producidos en otras regiones del mundo incluso, pueden diferenciarse los productos del cacao que provienen de diferentes zonas de una misma región.

Los agricultores producen el cacao fino de aroma de dos formas de manera tradicional y orgánica. El cacao orgánico es el producto que en ninguna de sus fases de producción utilizó agroquímicos y el cacao tradicional es aquel que en su producción usó algún tipo de químicos.

Los costos del proceso de producción del cacao fino de aroma está constituido por tres actividades: i) establecimiento, ii) mantenimiento o manejo, y iii) cosecha, cuyos datos fueron obtenidos mediante información primaria en salidas de campo e información proporcionada por la asociación “Nueva Esperanza”.

Dentro de la actividad de establecimiento, para la producción de una hectárea de cacao fino de aroma se emplean aproximadamente 625 plantas, con un precio unitario por planta que varía entre USD 0.80 y USD 1.0. Es decir que de acuerdo a la cantidad de plantas que se adquiera. En este caso, el costo de las plantas por hectárea está alrededor de USD 500.

Adicionalmente, el cultivo de cacao fino de aroma requiere de una planta que proporcione sombra y nutrientes. Una de las mejores opciones es el plátano por su rápido crecimiento, además de generar un rubro económico para el agricultor, esta planta se siembra a la misma distancia del cacao por lo que tendrán la misma densidad en 1 hectárea. El costo total de las plantas sombra asciende a USD 218,00 por tanto el costo total de la materia prima es de USD 718,75.

A continuación se detallan los costos cada una de las actividades de las fases para la producción de una hectárea de cacao fino de aroma:

**Cuadro 2: Costos de producción de 1 hectárea de cacao fino de aroma (USD/H)**

<b>1) Establecimiento (preparación de la tierra y siembra)</b>	
a. Materia Prima	718,75
b. Mano de obra (Jornal - actividades)	1.082,50
c. Costos indirectos de producción	137,63
<b>Total costo de producción</b>	<b>1.938,88</b>
<b>2) Mantenimiento y manejo</b>	
b. Mano de obra (Jornal - actividades)	315,00
c. Costos indirectos de producción	857,47
<b>Total costo de producción</b>	<b>1.172,47</b>
<b>3) Cosecha</b>	
b. Mano de obra (Jornal - actividades)	105,00
c. Costos indirectos de producción	74,00
<b>Total costo de producción</b>	<b>179,00</b>
<b>Total costos de producción (fases de producción)</b>	<b>3.290,35</b>

**Fuente:** Investigación directa (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

### Fase de establecimiento

Para realizar las actividades de preparación de la tierra y sembrado se requiere un determinado número de jornaleros, que son las personas que trabajan a cambio de un jornal o pago por día de trabajo. La limpieza del terreno es una de las actividades más arduas ya que requiere de 10 personas, dentro de la zona de Puerto Quito en Pedro Vicente Maldonado

el jornal tiene un costo de USD 15 a USD 20. Para el desarrollo de las actividades el personal debe tener un estado físico óptimo además de conocimientos acerca de la agricultura.

En general el sector agrícola del país se caracteriza por la autonomía e informalidad, en el caso de la producción de cacao el pago a los jornaleros o trabajadores es efectuado por parte de los productores en efectivo. Una de las mayores desventajas de este tipo de contratación es que gran parte de los obreros no se encuentran afiliados al Instituto de Seguridad Social (IESS) lo cual no brinda una seguridad laboral en caso de accidentes o enfermedades.

Los costos indirectos de fabricación son aquellas actividades o insumos necesarios para llevar a cabo dicho proceso:

- Depreciación de maquinaria y equipo, conformado por maquinaria de trabajo de tierra como son: tractores, palas, picos, estantes, entre otros. Estos equipos de acuerdo a las encuestas efectuadas, tienen una vida útil de aproximadamente 7 a 10 años, por lo cual el costo de adquisición de estos equipos se lo debe distribuir a lo largo de este periodo.
- Insecticidas y fungicidas, que corresponden al costo de la compra de insecticidas líquido o en polvo para efectuar la actividad de combate de plagas.
- Fertilizantes, conformado por los costos de compra de nutrientes orgánicos o procesados para mejorar el rendimiento de la cosecha de las plantas de cacao.

Dentro de la fase de establecimiento, una limitante que se presentó para los costos de producción fue la falta de tecnificación o tecnología, los agricultores a pesar de contar con los conocimientos técnicos básicos necesitan nuevas tecnologías que fortalezcan o afiancen sus conocimientos.

Para incursionar en el cultivo de cacao se requiere una inversión inicial de USD 3.290, en muchos casos los agricultores no cuentan con estos recursos por lo que recurren a bancos públicos o privados para financiar este rubro. De acuerdo a la información del capítulo 1, en el año 2015 el monto total de crédito otorgado por la banca privada fue de USD 241 millones y las instituciones públicas USD 167 millones para financiar la producción de cacao. Las necesidades de financiamiento son otro factor limitante para el desarrollo adecuado del cultivo de cacao.

### **Fase de mantenimiento y manejo**

El principal objetivo de esta fase es efectuar el seguimiento del proceso de siembra del cacao, en esta actividad no es necesario incurrir en materia prima ya que esta fue instalada en la fase previa, pero por el contrario, es necesario incurrir en la contratación de obreros y compra de insecticidas, nutrientes y/o fertilizantes.

Esta fase tiene una duración de hasta tres años y periódicamente se deberán efectuar las siguientes actividades: combate de plagas, limpieza o podas, aplicación de fungicidas y fertilizante. Estas actividades son efectuadas por obreros y el pago es por jornada “jornal” como se explicó en la anterior fase.

Las actividades indirectas (costos indirectos de fabricación) de esta fase son la depreciación de maquinaria y equipo tales como: estantes, pala, motosierra y otros equipos. La vida útil de estos equipos es entre 7 a 10 años y su costo de adquisición se lo distribuye a lo largo de este periodo y la depreciación de insecticidas, fungicidas y fertilizantes, necesarios para efectuar el proceso de mantenimiento de la siembra.

El mantenimiento y manejo del cultivo merece una especial atención para alcanzar rendimientos altos de producción, al ser el cacao fino de aroma una variedad delicada requiere de limpiezas periódicas en promedio 3 veces al año. El gobierno a través del Ministerio de

Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca ha implementado el Proyecto Reactivación de Café y Cacao Fino de Aroma, en el que se realizan podas gratuitas a nivel nacional estrategia complementadas con la asignación de fertilizantes y plantas certificadas de alta productividad para fomentar huertas nuevas (MAGAP, 2014).

En esta fase los costos de producción se ven afectados por un alto costo de los insumos, entre ellos los fertilizantes e insecticidas. A esto se suma el manejo inadecuado de estos productos ya que son aplicados sin previo análisis de laboratorio tanto de suelo como en plagas y enfermedades.

### **Cosecha**

El objetivo de esta fase es la recolección del fruto del cacao que se realiza a partir del tercer año. Para lo cual se requiere de mano de obra, los obreros son pagados por jornal y en promedio cada hectárea de plantación de cacao requiere de 10 obreros. Las actividades indirectas (costos indirectos de fabricación) de esta fase son las siguientes:

- Depreciación de maquinaria y equipo tales como: vehículos, estación de acumulación de cosecha, estantes, pala y otros equipos necesarios. De igual forma la vida útil de estos equipos es entre 7 a 10 años y su costo de adquisición se lo distribuye a lo largo de este periodo.
- Costos de transporte, para trasladar la fruta del cacao fino de aroma hasta las bodegas de acopio y acumulación de la cosecha.

Dentro de la actividad de cosecha, se encuentra la poscosecha proceso en el cual se fermenta y seca el cacao para su posterior distribución, los agricultores utilizan cajones de madera para el fermentado y tendales de madera para el secado, lo que ocupa alrededor de 3 a 4 días. La falta de maquinaria demora este proceso por lo que es necesario implementar nuevas tecnologías que permitan ahorrar tiempo y esfuerzo.

Finalmente, en este proceso se identificaron factores que afecten al costo de producción como son la demora en el proceso poscosecha además de situaciones externas que enfrentan los agricultores al momento de distribuir o vender su producto. Al no existir control en centros de acopio, los productores no reciben precios justos por el cacao.

Es importante recalcar, el desarrollo del sector cacao se ha visto afectado ya que la mayoría de agricultores se dedica únicamente a la producción y venta del cacao en grano sin generar ningún valor agregado que permita tener mayores remuneraciones. El gobierno ha implementado una serie de políticas para incentivar el desarrollo de la industria más adelante se detallan los proyectos y programas.

Este comportamiento está acompañado por la falta de recursos de los agricultores para desarrollar la fase de procesamiento. Es muy complicado desarrollar las actividades de producción y procesamiento al mismo tiempo, además de cubrir los costos. La maquinaria básica utilizada en la transformación tiene un costo aproximado de USD 15000, los agricultores recurren a préstamos privados y públicos para cubrir la fase de producción por lo tanto ya no tienen la posibilidad o cupo para realizar un segundo préstamo para adquirir la maquinaria de procesamiento.

Dentro de la fase de producción existe una serie de problemas que complejizan el sector cacao por las inequidades y polarización, por un lado los pequeños agricultores se esfuerzan para proveer de cacao al mercado nacional e internacional y por otro existe un número pequeño de empresas dedicadas a la producción de chocolates (SIPAE,2016).

La productividad de la producción de cacao fino de aroma se ha visto condicionada por varios factores entre los principales se encuentran: la presencia de plagas y enfermedades como la



monilla o escoba de bruja, avanzada edad de árboles, la nula aplicación de insumos ya sea por falta de conocimiento o recursos económicos y baja densidad de siembra en plantaciones.

Asimismo la fase producción corre el riesgo de ser abandonada o relegada en medida que existan situaciones como: los ingresos del cacao no resulten satisfactorios; los ingresos que generen otros cultivos sean mayores o la inversión relativa o el esfuerzo que demanden otros cultivos alternativos compensen mejor a los agricultores (Vassallo, 2017:91).

A manera de conclusión, la producción de cacao fino de aroma se articula de mejor manera con huertas diversas ya que tiene como mercado aquellos que demandan mayor refinamiento hacia un chocolate con sabor y aroma distintivos a diferencia de la variedad de cacao CCN-51 que tiende a consolidar modalidades de monocultivo, tiene mercados en la producción masiva e industrial del chocolate adquirido por grandes empresas transnacionales (SIPAE, 2016). Por otro lado esta primera etapa se encuentra condicionada ya que al no contar con los recursos necesarios los agricultores no desempeñan o realizan las actividades propias de esta fase como podas, limpiezas, aplicación de abonos a consecuencia de esto el rendimiento del cultivo baja por lo tanto la productividad también.

### **2.1.3 Procesamiento**

En el procesamiento del cacao se describe la transformación del cacao en grano en chocolate. Dentro de este proceso se realizan varias actividades, estas están separadas por dos áreas, área sucia o primaria y la segunda chocolatería. Es importante recalcar que la producción del chocolate puede realizarse de manera orgánica lo cual significa que en ningún momento de la cadena de valor se utilizan químicos, esto con el afán de conservar la más alta calidad del producto final.

#### **Área primaria**

- **Recepción del grano:** el procesamiento de cacao en grano a chocolate inicia cuando las empresas procesadoras reciben el cacao fino de aroma en quintales a su vez toman una muestra para realizar una prueba de corte para verificar peso, tamaño, color, calidad.
- **Clasificación y limpieza:** se realiza la clasificación del grano en función a su tamaño para homogenizar los procesos posteriores. Esta clasificación además permite remover maguay, pedazos de mazorca de cacao y basura en general que se haya pasado.
- **Tostado:** Después de limpiar las pepas son tostadas en la máquina para desarrollar aromas y sabores. El tostado dura 40 minutos a una temperatura de 100 grados.
- **Enfriamiento:** el grano se coloca en la ventiladora alrededor de dos horas para enfriar. Si no se realiza el enfriamiento y se procede al descascarillado la máquina y cacao se pueden dañar.
- **Descascarillado:** una vez el grano frío se retira la cáscara este procedimiento toma 2 horas, por un lado se desprende la cáscara y por otro la materia prima o nib, se conoce como nib al grano de cacao roto o troceado.
- **Molienda:** previo a la molienda se eliminan las impurezas de los nibs mediante flujo de aire. El cacao libre de cáscaras se muele por una hora y se obtiene la pasta o licor de cacao con una granulometría de aproximadamente 100 micras.

#### **Área de Chocolatería**

- **Refinado:** en esta etapa la máquina refinadora fórmula, es decir se mezcla los ingredientes de cada receta en la elaboración del chocolate, se añade al licor o masa de cacao, azúcar o leche según el tipo de chocolate, a una temperatura controlada.

- **Conchado:** en este proceso se mezclan las hojuelas del chocolate con la lecitina a temperaturas de hasta 80°C, esto ayuda a eliminar los defectos del grano para resaltar su sabor y aroma. El periodo de tiempo en este proceso puede tomar de 24 a 48 horas.
- **Templado:** es el cambio de temperatura donde se sube a 50°C, baja a 28°C y sube a 32°C, con el objetivo de cristalizar los azúcares y de dar brillo al chocolate esto dura de 30 minutos a 1 hora. Un buen temperado garantiza la vida útil del chocolate que va de 1 a 2 años.
- **Envasado y vibrado:** el chocolate templado se coloca en los moldes mediante una moldeadora la cual consta de una dosificadora que permite colocar la cantidad exacta del chocolate para la obtención del diseño final esto tiene una duración de 2 horas.
- **Reposado y congelado:** por cinco minutos se deja reposar la barra de chocolate y posterior se congela por otros cinco minutos.
- **Desmolde y control de calidad:** antes de proceder a enfundar se desmolda y verifica la calidad, textura y sabor del chocolate.
- **Enfundado:** Se empaca el producto terminado en fundas de plástico y cajas de cartón respectivamente. Por último, el producto terminado se lo almacena en una bodega a 16 °C por un par de semanas para estabilizar el chocolate y que llegue a los clientes en óptimas condiciones.

#### 2.1.4 Costos de procesamiento de cacao fino de aroma

Para la fase de procesamiento se realizó un análisis de información primaria. Esta información incluye: entrevistas a representantes de las empresas chocolateras como Perla Organic, Hoja Verde y República del Cacao.

El proceso productivo de transformación está conformado por dos fases: área sucia o primaria y chocolatería. El cuadro 3 detalla los costos de transformación de un quintal de cacao fino de aroma a chocolate. El costo aproximado del procesamiento es de USD 887 en el que se obtienen 1000 barras de chocolate de 50 gramos. La materia prima puede ser adquirida por dos formas: compra directa a agricultores o convenios con las asociaciones.

Dentro de los costos de transformación, la materia prima representa el 10% siendo el rubro de menor valor y fácil acceso, la mano de obra utilizada en esta fase es distribuida para las dos actividades antes mencionadas que representan el 22%. Los costos indirectos son los más altos dentro de esta fase ya que presentan el 68% más adelante se detalla las razones.

Gran parte de las empresas obtiene el cacao en grano mediante convenios con asociaciones, este es el caso de Pacari, República del Chocolate, Hoja Verde. Teniendo como eje central el comercio justo. El acceso al cacao en grano es uno de los puntos a favor de la industria ya que se puede obtener con facilidad.

**Cuadro 3: Costos de procesamiento o transformación de un quintal de cacao fino de aroma**

a. Materia Prima	USD 85,00
b. Mano de obra (actividades / área sucia y chocolatería)	USD 199,22
c. Costos indirectos de producción	USD 603,15
<b>Total costo de producción</b>	<b>USD 887,37</b>

**Fuente:** Investigación directa (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

## Área primaria

Para las actividades realizadas en esta área se emplea mano de obra que está conformada por obreros que no necesariamente cuentan con un conocimiento específico en la materia, sino por el contrario que su contratación sea barata. Los obreros que efectúan estas actividades al estar trabajando en empresas legalmente constituidas gozan de beneficios de ley y otros que otorgue la Compañía.

Para desarrollar correctamente esta fase se requiere contar con estantes, tostador u horno industrial y máquinas de molienda de cacao. Estas dos últimas generalmente son adquiridas en el extranjero y su costo de importación es elevado. La vida útil de estos equipos y maquinaria oscila entre 8 a 13 años, dependiendo del nivel de producción y mantenimiento.

En promedio para producir un quintal de cacao, estas actividades tomarán en promedio 5 a 6 horas y el trabajo de 4 obreros.

## Área de chocolatería

Como se detalló en la sección anterior, una vez el cacao este molido se llevan a cabo las actividades de chocolatería. Mediante las cuales se obtienen las distintas barras chocolate oscuro, esta fase tiene una duración promedio de 64 horas con la utilización de 5 obreros y un técnico especializado en química.

La mano de obra utilizada en estas actividades está conformada por:

- Obreros, cuya mano de obra oscila alrededor del salario básico anual.
- Técnico en química, cuya mano de obra al tener un conocimiento especializado en el ramo oscila alrededor de USD 2,000 a USD 4,000 dependiendo de la experiencia con la que cuente.

Para efectuar las actividades de conchado, refinado y templado es necesario contar con maquinaria específica, esta maquinaria en su gran mayoría se la obtiene a través de importación de elevados costos. La vida útil de la maquinaria en promedio es de 8 a 13 años dependiendo del nivel de utilización y mantenimiento periódico que se otorgue, por tanto su costo de adquisición se asigna a través de un cargo de depreciación periódico hacia el proceso de producción efectuado.

Finalmente como parte de este proceso también se han incluido costos indirectos de fabricación necesario para que las maquinarias y el personal de la empresa pueda desarrollar las actividades productivas, estas tareas son: gastos de servicios básicos, depreciación de maquinaria, materia prima indirecta como: azúcar orgánica, lecitina de girasol, alcohol de caña, fundas y frutas específicas dependiendo de la fórmula de la barra de chocolate. El azúcar orgánico es uno de los ingredientes más costosos ya que es un producto importado principalmente de Colombia.

Los chocolates elaborados en Ecuador han apalancado su estrategia de diferenciación a través de chocolates tree to bar es decir aseguran el proceso desde el árbol hasta la barra, en los cuales se certifica que los insumos y procesos son responsables con los agricultores y medio ambiente como es el caso de Pacari.

En esta fase los limitantes son los altos costos de la maquinaria, el sector tiene preferencia por maquinaria Europea por la calidad y respaldo que brinda. La empresa italiana Selmi provee a través de Artegelato maquinaria para el proceso de tostado, molienda, refinado temperado. El cuadro 4 indica el precio de las maquinas, como se observa varían de USD 4,000 a USD 50,000.

### **Cuadro 4: Precios de maquinaria Selmi**

<b>Equipo</b>	<b>Costo de Maquinaria</b>
Tostadora con aire caliente	\$29,800.00
Separador de semillas y cascara	\$11,750.00
Pre-molienda	\$11,200.00
Refinación	\$31,000.00
Vibrador	\$4,000.00
Plus-Temperatrice	\$20,000

**Fuente:** Investigacion directa (2017)

**Elaboracion:** Gabriela Quijia

Los altos costos de la maquinaria hace que las empresas recurran a contratar servicios que cubran la fase de procesamiento. Las principales empresas dedicadas a cubrir esta fase en el país son Tulicorp, Cafiesa, Ecuatoriana de Chocolates, modalidad que se denomina servicios de maquila.

Dentro de la fase de producción y procesamiento, los esfuerzos en innovación tecnológica tienen tendencias opuestas, para los cultivos agrícolas han avanzado con relativa lentitud mientras en la fase de transformación las empresas han invertido recursos tanto de aporte de socios como de créditos con el fin de adquirir tecnología de punta que les permita ahorrar tiempo y mejorar los procesos (SIPAE, 2016).

### **2.1.5 Comercialización**

Según Vassallo (2017:25), en la comercialización del cacao existen dos circuitos que agregan valor: a) los semielaborados: licor de cacao, manteca, grasa y b) los elaborados: chocolates y crema. Dentro de la investigación se analizó la comercialización de elaborados.

La comercialización o distribución del producto lo realizan las empresas procesadoras en el interior y exterior del país. Gran parte de las empresas se enfocan en el mercado externo como Europa por ser uno de los mercados con mayor consumo anual per cápita de chocolate. A nivel nacional la distribución de producto se realiza de manera directa a diferentes cadenas de supermercados, farmacias.

Las empresas chocolateras centran su atención en la venta de barras de chocolate en distintas presentaciones y además ofertan una amplia gama de productos a base de cacao fino de aroma como: Nibs de cacao, pepas de cacao, pasta de cacao, polvo de cacao, licor de cacao, cobertura de chocolate, frutos cubiertos de chocolate, pepas de cacao cubiertas con chocolate, crema de chocolate, manteca de cacao, cascarilla de cacao.

El gobierno a través del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR promociona y busca nuevos mercados para distribuir los productos de la industria del cacao, esto mediante 6 oficinas nacionales enfocadas en ver las necesidades de productores y exportadores y 31 oficinas internacionales encargadas de la investigación, negociación y apertura de mercados que benefician al país (PROECUADOR, 2017).

### **2.1.6 Costos de comercialización**

Los costos de comercialización están conformados por los costos de traslado desde la fábrica hasta el cliente final. Las empresas Pacari, República del Cacao, Caoni, Hoja tienen distribución directa con supermercados como Supermaxi, Megamaxi, Mi comisariato, Santa

María, Quifatex y otras empresas de venta al por menor, estas entidades demandan una comisión entre el 20% al 30% del precio de venta al público .

En este caso, los costos de comercialización de 1.000 barras de chocolate de 50 gramos es de USD 1.269,00, que se encuentra distribuido en USD 300 de costos de transporte y USD 969 de costos de comisiones para mayoristas (considerando que el costo de comisión por unidad es del 30% del precio de venta que es de USD 3,23) como se puede apreciar en el cuadro 5.

La relación de los costos de producción (representa el 27% del ingreso), gastos de comisiones (representa el 30% del ingreso total) y gastos de transporte (representa el 9% del ingreso total) en relación a las ventas lo que se observa en el estado de resultados específico para el proceso de producción de 1.000 barras de chocolate. En este estado de resultados podemos evidenciar que gran parte del margen de contribución está constituido por los gastos de comisiones de distribuidores y sobre los cuales las empresas del sector no tienen mayor margen de maniobra para incrementar su rentabilidad sino únicamente que sus productos sean apreciados y adquiridos por los clientes finales y de esta forma estas comisiones disminuyan hasta el rango del 20%.

**Cuadro 5: Costos de comercialización y márgenes de ganancia**

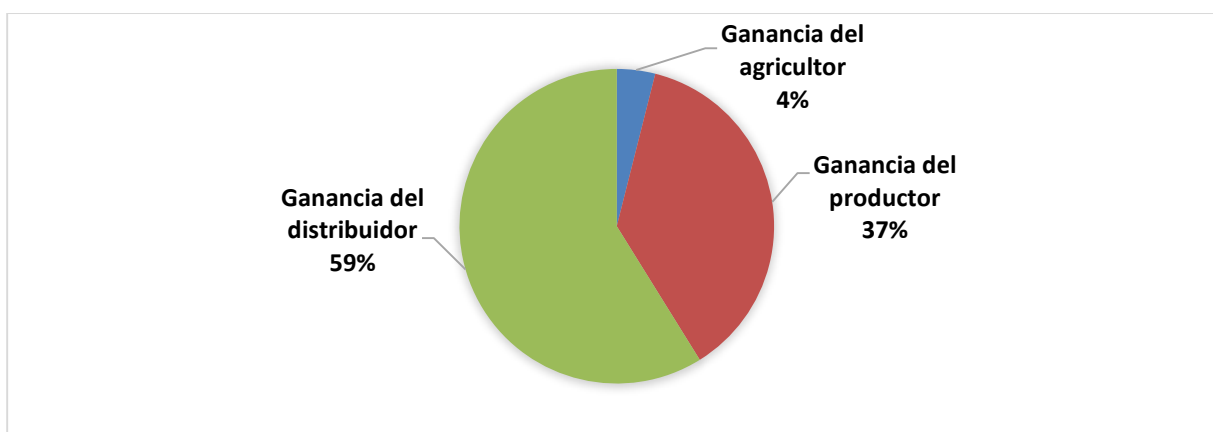
<b>Estado de resultados (Proceso productivo propio)</b>			
Cantidad	1.000,00		
Precio de venta unitario	3,23		
Venta total	3.230,00		
Ingresos	3.230,00		
Costo de producción	887,36	27%	
<b>Margen bruto en ventas</b>	<b>2.342,64</b>		<b>margen bruto en 73% ventas</b>
Gastos operativos			
Comisión de ventas	969,00	30%	
Transporte	300,00	9%	
<b>Utilidad neta</b>	<b>1.073,64</b>		<b>margen neto en 33% ventas</b>

**Fuente:** Investigación directa (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

Los márgenes de ganancia del sector del cacao han sido calculados sobre la ganancia de la barra de chocolate de \$3,23 como indica el gráfico 21. La ganancia del agricultor representa únicamente el 4% lo que demuestra que la actividad agrícola no crea los ingresos suficientes para tener un nivel de vida similar al del productor o distribuidor por lo que se vuelve más vulnerable y afronta grandes riesgos, el productor que se ocupa de la transformación o procesamiento obtiene el 37% de las ganancias y por último el distribuidor es el agente que mayores ganancias obtiene el 59%. En Ecuador los productores buscan vender sus productos en grandes cadenas comerciales con el afán de dar a conocer y llegar a gran número de consumidores sin embargo las comisiones que estas cadenas exigen son muy elevadas lo que resulta poco rentable para las nuevas empresas.

**Gráfico 21: Márgenes de ganancia del sector cacao**



**Fuente:** Investigación directa (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

Dentro de la fase de comercialización se han identificado varios limitantes que afectan las ganancias de las empresas, la principal es los altos porcentajes de comisión que exigen las distribuidoras como supermaxi, Quifatex. Esta fase de la cadena del cacao es muy difícil que se modifique ya que son externos a la empresa por lo que es necesario desarrollar nuevas estrategias de comercialización que permita extender el mercado.

Las altas comisiones que exigen estas comercializadoras condicionan a las nuevas empresas o emprendimientos es necesario que tanto el gobierno como sector privado generen acuerdos que permitan potenciar a la industria chocolatera.

Es evidente que existen grandes disparidades entre los actores de la cadena de cacao lo que genera inequidad y se desvaloriza la actividad realizada por agricultores, no resulta un negocio rentable si solo provee materia prima a las empresas de chocolate.

Los agricultores no cuentan con el conocimiento y recursos necesarios para encargarse de la fase de transformación por lo que solo cubren la primera fase de la cadena productiva. Sin embargo con la ayuda de las asociaciones, algunos productores han incursionado en la elaboración de chocolates de forma artesanal lo que ha permitido cambiar las condiciones de vida.

### **2.1.7 Consumo**

En el país existen dos tipos de consumidores: el primero prefiere chocolates dulces con leche denominados sucedáneos y el segundo grupo es más selecto y prefiere un chocolate a base de cacao fino de aroma con altos porcentajes de pureza.

El consumo de chocolate negro a nivel nacional ha incrementado en los últimos años alcanzando un consumo per cápita anual de entre 800 a 1300 gramos, debido a la creciente oferta y aparición de nuevas empresas. El país está lejos de países con tradición de consumo de chocolates como Suiza (9000 gramos anuales per cápita) o Alemania (8000 gramos anuales per cápita). El consumidor europeo promedio se encuentra entre los 18 y 34 años de edad (Vélez, 2017). En este contexto, el reto de la industria de chocolate ecuatoriano radica en potenciarse a nivel nacional y posteriormente en el extranjero.

Un limitante dentro del consumo de chocolate negro son los precios elevados de estos, como indica el cuadro 6, empresas como Pacari, Hoja Verde, Caoni, Perla Organic ofrecen chocolates a precios entre USD 2,0 a USD 3,25 mientras la marca República del cacao ofrece chocolates a partir de USD 6,00.

**Cuadro 6: Precio y lugar de venta de barra de chocolate de 50 gramos**

Marca de chocolate	Lugar de venta	Precio de venta
Pacari	Supermaxi	USD 2,01-USD 2,27
	Mi comisariato	USD 1,98
	Fybeca	USD 2,24
	Santa María	USD 2,25
Hoja Verde	Supermaxi	USD 2,27
	Mi comisariato	USD 2,20
	Fybeca	USD 2,25
	Santa María	USD 2,18
República del Cacao	Supermaxi	USD 6,73
	Fybeca	USD 6,73
	Santa María	USD 6,50
Caoní	Supermaxi	USD 2,20-2,26
	Mi comisariato	USD 2,25
	Fybeca	USD 2,20-2,31
	Santa María	USD 2,25
Perla Organic	Fybeca	USD 3,15-3,25

**Fuente:** Investigación directa (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

Es importante resaltar que el valor agregado no se genera solo en la etapa final de procesamiento y comercialización en los segmentos de mercado sofisticado de los países industriales. La innovación y diferenciación se genera a lo largo de toda la cadena; comienza en las primeras acciones en el cultivo y deben acompañar todo el proceso técnico en la sucesión de etapas (SIPAE, 2016:85).

La cadena del cacao a pesar de sus dificultades o debilidades, funciona e integra en sus etapas a diversos agentes. Para Vassallo (2017:56) la cadena se reconoce como una de las bases productivas de la economía del país y es una producción tradicional de exportación. El país cuenta con productores, procesadores, compradores y exportadores, que están organizados en una cadena. A esta se suma el esfuerzo y experiencia acumulada de los pequeños y medianos agricultores por obtener el mejor cacao fino de aroma.

## 2.2 Matriz FODA del sector cacao fino de aroma

La matriz FODA es una herramienta de análisis que permite trabajar con información que posee una empresa o sector útil para examinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas son elementos o factores que estando bajo control de la empresa y mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes con posibilidades atractivas en el futuro. Las debilidades hacen referencia a la deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia. Las oportunidades son aquellas circunstancias en el entorno que son favorables para la empresa y pueden ser potencialmente aprovechadas en el futuro. Por último las debilidades son situaciones negativas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos creando condiciones de incertidumbre e inestabilidad pueden ser de carácter tecnológico, productos nuevos, restricciones gubernamentales (Rojas, 2009).

Después de sintetizar los procesos dentro del sector cacao se obtuvo información y señalo las características particulares de la industria del cacao fino de aroma, la matriz FODA permite visualizar las fortalezas y debilidades internas y por otro lado las oportunidades y amenazas externas del sector tanto desde la producción de cacao realizada por agricultores como las empresas encargadas de producir chocolates.

En la cuadro 7 se muestra el análisis FODA del sector agrícola, la característica principal del sector cacao es ser líder mundial en la producción de cacao fino aroma además de un amplio conocimiento histórico sin embargo esto no basta para mantenerse en el mercado nacional e internacional, es necesario implementar mejoras a los proceso de producción.

Por otro lado existen limitantes que afectan de manera directa a agricultores, como es la falta de tecnología en el proceso productivo lo que repercute en el rendimiento de los cultivos. Además, de no contar con los recursos económicos necesario para desarrollar de manera correcta las podas, limpiezas, fumigación.

En los últimos diez años la producción de cacao ha incrementado a la par se habla mucho de los esfuerzos desde el gobierno y la empresa privada para mejorar la calidad de la producción de cacao y de esta forma recuperar la producción de cacao fino que se ha visto amenazada por las variedades de mayor rendimiento (SIPAE, 2016).

**Cuadro 7: Análisis FODA del sector agrícola del cacao fino de aroma**

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"><li>- Líneas de crédito existentes</li><li>-Incorporarse a organizaciones u asociaciones para obtener precios justos por el cacao fino de aroma, debido a la venta en volumen.</li><li>- El país cuenta con una infraestructura vial (43,197 kilómetros), para disminuir los tiempos de traslado de la cosecha de cacao.</li><li>- Suscripción de tratados de libre comercio, que benefician las exportaciones de materia prima (cacao) como el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ecuador es el primero productor mundial de cacao nacional satisface el 58% de la demanda internacional.</li><li>- Por condiciones geográficas y riqueza en recursos biológicos el país es productor por excelencia de cacao arriba fino y de aroma.</li><li>- A nivel nacional 23 de 24 provincias son aptas para la producción de cacao fino de aroma.</li><li>-Conocimiento histórico.</li><li>-Agricultores conservan árboles superiores de cacao nacional fino de aroma que genéticamente son un tesoro.</li><li>-Cacao producto estratégico dentro del cambio de la matriz productiva.</li></ul>



<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La producción de cacao nacional tiende a disminuir o desaparecer por la siembra del CCN-51 y el reemplazo con otros cultivos (banano, palma africana).</li> <li>-Condiciones climáticas variables por lo que afecta a la plantación.</li> <li>-Plagas y enfermedades como monilla escoba de bruja en plantaciones si no tienen el control fitosanitario adecuado.</li> <li>- Centros de acopio no pagan lo justo.</li> <li>- Influencia de intermediarios en la venta de cacao.</li> <li>-Desconfianza a invertir en negocios propios o a través de asociaciones.</li> <li>- Cambio climático, con afectación en el acceso al agua y erosión del suelo cultivable.</li> <li>- Excesiva oferta del cacao en grano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mano de obra no tecnificada.</li> <li>- Procesos de cosecha empíricos y no tecnificados.</li> <li>- Falta de supervisión y mejora en los procedimientos de cosecha y pos cosecha para incrementar la producción.</li> <li>-Falta de capacitación.</li> <li>-Inestabilidad en precios de cacao.</li> <li>- Importación de insumos agrícolas a costos altos (salvaguardias y aranceles).</li> <li>-Gobierno ha impulsado programas de socialización, sin embargo no llega a todas las provincias.</li> <li>-El agricultor es el menos remunerado dentro de la cadena del cacao, muchas veces no llegan a cubrir sus costos de producción.</li> <li>-El cacao es producido por agricultores pequeños y medianos, la mayoría no se encuentran afiliados al IESS, lo cual presenta un riesgo laboral ante eventuales revisiones de parte de este ente regulador.</li> <li>- Agricultores no cuentan con el capital para iniciar fábricas artesanales.</li> </ul>

**Fuente:** Datos recopilados en la investigación (2017)

**Elaboracion:** Gabriela Quijia

Por otro lado, se evidencia un gran esfuerzo de las empresas por alcanzar altos niveles de productividad, además de utilizar con eficiencia y creatividad los recursos que provee el país sin embargo existen limitaciones tanto técnicas como económicas para desarrollar de manera adecuada el procesamiento del cacao (Véase cuadro 8).

La tecnología es uno de los principales limitantes dentro de la industria, los altos costos de la maquinaria han llevado a las empresas a contratar a terceros para procesar o transformar el cacao fino de aroma.

#### **Cuadro 8: Análisis FODA del sector de la producción o industria del chocolate oscuro**

<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expansión de mercado a nivel nacional.</li> <li>-Incorporarse al mercado europeo que son los mayores consumidores de chocolate a nivel mundial.</li> <li>-Mejorar o incrementar línea de productos así como canales de distribución.</li> <li>-Pro Ecuador promociona exportaciones cuenta con 31 oficinas internacionales y 1 agregaduría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chocolates realizados a base del mejor cacao fino de aroma.</li> <li>-Alianzas estratégicas con asociaciones o pequeños agricultores que proveen materia prima.</li> <li>-El personal es capacitado constantemente.</li> <li>-La mayoría de empresas utiliza maquinaria con tecnología de punta que brinda mejor acabado al producto.</li> </ul>

<p>comercial, enfocadas en la investigación, negociación y apertura de mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Líneas de crédito existentes.</li> <li>- Mercado cautivo adolescente (mayor demanda de chocolate oscuro).</li> <li>- Sistematización de procesos productivos y administrativos, generación de rentabilidad con la eficiencia de estos.</li> <li>- Inflación controlada, diseño de política de precios estables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producto se promociona en todo el país al estar en principales supermercados.</li> <li>-Amplia gama de productos.</li> <li>-Relación precio calidad.</li> <li>-Productos cuentan con certificaciones para ingresar al mercado europeo y Estados Unidos.</li> <li>-Estabilidad laboral de los operarios en las empresas.</li> <li>-El chocolate oscuro es el único que brinda beneficios para la salud, antioxidante, grasa saludable.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consumidores prefieren chocolate con leche que es mucho más barato en comparación a barras de chocolate oscuro.</li> <li>-Entrada de nuevos competidores, de países como Colombia y Perú que están produciendo chocolates de origen.</li> <li>-Suscripción de tratados de libre comercio con comunidades internacionales, en los cuales no se ha considerado la afectación a este sector.</li> <li>- Salvaguardias arancelarias incrementan el costo de adquisición de maquinaria, lo cual reduce el margen de rentabilidad y encare</li> <li>- Posible desdolarización, que incrementa la incertidumbre en los sectores económicos del país.</li> <li>- Caída del precio del petróleo.</li> <li>- Caída del PIB e incremento del gasto público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La juventud de la industria hace que cometen algunos errores.</li> <li>-Empresas como Hoja Verde, Caoní no cuentan con plantas de producción por lo que utilizan servicios de maquila.</li> <li>-Empresas de plástico y cartón importan materia prima.</li> <li>-Maquinaria es importada desde Europa.</li> <li>-Distribuidores de chocolate reciben entre el 25% y 30% de comisión.</li> <li>-Factores como mano de obra, línea de crédito público de acceso afectan competitividad.</li> <li>-Industrias afines (cartón, petroquímica y plástico) no disponen de margen de maniobra a fin de disminuir costos incrementales y una tendencia a la disminución de su consumo (presiones de sectores más ambientalistas).</li> </ul>

**Fuente:** Datos recopilados en la investigación (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

El capítulo 2 ha permitido entender la dinámica de la cadena del cacao fino de aroma. Los actores que intervienen en esta actividad económica interactúan de forma lineal desde el sector primario hasta el consumidor final con el objetivo de alcanzar mayores niveles de competitividad.

Por otro lado, al analizar los costos de producción, procesamiento y distribución se ha identificado los márgenes de ganancias que esta actividad genera además de los problemas que afectan directamente a los agricultores y empresas dedicadas a la producción de chocolate.

El costo de producción de 1 hectárea de cacao fino de aroma bordea USD 3000, costo que para los agricultores son altos por lo que gran parte recurre a préstamos o créditos para cubrir este rubro por otro lado el margen de ganancia del agricultor calculado sobre la ganancia de la barra de chocolate bordea el 4% lo que demuestra que el negocio de solo producir cacao fino de aroma no es rentable. Además se identifica una serie de limitaciones que afectan la productividad entre las que distinguen:

Falta de tecnificación en los cultivos, aunque los agricultores cuentan con los conocimientos básicos e históricos es necesario implementar nuevas tecnologías a los procesos.

Los precios altos de insumos agrícolas, el cultivo no es manejado correctamente ya que los productores no cuentan con los recursos para cubrir debidamente las actividades de mantenimiento y manejo.

El agricultor no genera ningún valor agregado a su producción, únicamente llega hasta la cosecha y distribución de cacao en grano por lo que el margen de ganancia del agricultor dentro de la cadena es únicamente del 4%.

En lo que se refiere a procesamiento, a pesar de producir el mejor cacao fino de aroma la industria ecuatoriana se encuentra recientemente desarrollándose su principal inconveniente dentro de esta fase es el acceso a tecnología por los altos costos que estas tienen, por lo que varias empresas contratan servicios de maquila.

La distribución del producto final es una de las fases más complejas, ya que las empresas chocolateras no tienen control sobre esta actividad. A nivel nacional cadenas de supermercados como Supermaxi, Mi comisariato o empresas como Quifatex exigen alrededor del 20 al 30% de comisión sobre el precio de venta al público, lo que perjudica directamente a empresas.

Al analizar cada una de las fases de la cadena del cacao se puede entender la estructura productiva de este sector e identificar los principales problemas o dificultades que afectan el correcto desarrollo. El precio de esta materia prima es altamente volátil en mercados internacionales y este fluctúa por varios factores como: cambios en nivel de producción, plagas, cambios climáticos por estos motivos es necesario que el país domine las actividades de la cadena y de esta forma obtener mejores réditos de la transformación de cacao.

### ***Capítulo 3: Diamante Porter y propuesta de políticas públicas para el sector cacao***

En Ecuador se ha evidenciado un importante crecimiento de la industria local, lo cual es un síntoma saludable para la economía nacional. Sin embargo, es necesario avanzar mediante el impulso de políticas públicas, industrias básicas que aporten a la construcción del sistema económico social, solidario y sostenible, lo que permitirá al país aumentar las exportaciones de productos con valor agregado y no tan solo materia prima (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

La industria del cacao es una actividad importante dentro del país ya que tiene gran impacto económico, social y medio ambiental. Identificados los aspectos estructurales de la industria dentro del mercado interno se desarrolla el diamante de Porter, esto a manera de conclusión para identificar las condiciones actuales que favorecen y dificultan a la industria. Como segunda parte se examinan y proponen políticas para las fases de: producción de cacao fino de aroma e industria de chocolates oscuros.

La literatura abordada por autores como Gracia (2008) y Michael Porter (1991) en el marco teórico sobre la competitividad, introducen las bases para analizar el sector cacao fino de aroma y el entorno en que se desarrolla la industria.

#### **3.1 Diamante de Porter en el sector del cacao fino de aroma**

De acuerdo al planteamiento expuesto por Michael Porter (1987), el enfoque de cadena productiva tiene una visión articulada entre la unidad político administrativa específica y territorios que permitan la conformación de clústeres. Para determinar las ventajas competitivas dentro de una zona o territorio la mejor opción es trabajar en base a los determinantes o componentes del diamante de Porter (Demenus y Crespo, 2011).

El gráfico 22 indica el modelo de Diamante de Porter, en este se simbolizan las cuatro fuentes de la ventaja competitiva derivadas de la ubicación y sus interrelaciones. La interacción de estas cuatro fuentes: condiciones de factores, condiciones de demanda, industrias relacionadas o de apoyo y estructura, estrategia y rivalidad permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener o perder sus ventajas competitivas (Doryan, 1999).

La información obtenida en el capítulo 2 permitió identificar los actores y costos de la cadena productiva del cacao fino de aroma desde el sector primario hasta el consumidor final. Es así, que para el desarrollo del Modelo de Diamante se toman en cuenta los datos de los costos de producción, procesamiento y comercialización del cacao. Además de las entrevistas

realizadas a las empresas más relevantes del sector chocolatero como son Hoja Verde, República del Cacao.

**Gráfico 22: Diamante de Porter para el sector cacao**



**Fuente:** Michael Porter (1987)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

### 3.1.1 Condiciones de factores

Considerando los elementos de Porter y la información del marco teórico, es importante analizar aquellos elementos que permiten crear la oferta de cacao fino de aroma en el país. Dentro de los elementos propuestos por Porter destacan (Neme, 2006:15):

- Recursos humanos, se refiere a la calidad, cantidad, las habilidades y costo de personal disponible.
- Recursos físicos, se refiere a la condiciones climáticas además de calidad, accesibilidad, abundancia del suelo, agua.
- Capital, es la cantidad y costo del capital para financiar la industria.
- Capital social, las relaciones y estructuras sociales.
- Conocimiento, el nivel de conocimiento del tipo técnico, científico y de mercado
- Infraestructura, es el tipo, calidad, costo y acceso a sistemas de transporte y demás servicios necesarios.

A continuación se analizan cada uno de los componentes.

#### 3.1.1.1 Recursos Humanos

Dentro del país, 23 de 24 provincias son aptas para el crecimiento del cacao fino de aroma y para su proceso de producción. Dicha producción se encuentra a cargo de pequeñas y medianas unidades de producción agrícola. Considerando esto existe una gran cantidad de capital humano disponible.

Las características del recurso humano necesario para la ejecución de las diferentes fases del proceso de producción del cacao fino de aroma y el procesamiento son las siguientes: mano de obra para la siembra y mano de obra para el procesamiento.

#### **a) Mano de obra para siembra y cosecha**

Para la fase de siembra y cosecha se utiliza mano de obra con poca tecnificación o rustica compuesta de agricultores localizados en zonas rurales, principalmente en las provincias de Esmeraldas, Manabí (zona norte), Los Ríos, Guayas, y Santo Domingo de los Tsáchilas. En estas provincias se localiza las mayores áreas de producción de cacao fino de aroma y en el año 2015 representaron el 77% de la producción nacional.

La producción de cacao fino de aroma está focalizada a través de tres sectores:

- Cultivos pequeños (menores a 10 hectáreas) representan 50% del total de la producción
- Cultivos medianos (de 10 a 20 hectáreas) representan el 25% del total de la producción.
- Fincas y haciendas (mayores a 20 hectáreas) representan el 25% del total de la producción.

Como se pudo observar en el capítulo anterior, esta fase requiere en gran medida del esfuerzo físico de la persona. Estas actividades son efectuadas por los agricultores de la zonas a los cuales se les retribuye un salario por jornada conocido en el sector como “jornal”, con un valor diario entre USD 15 a USD 30, dependiendo de la actividad a efectuarse y los materiales con los cuales cuenta el jornalero.

Se estima que la producción de cacao en el año 2015 empleó alrededor de 100.000 personas sin embargo hay una elevada variabilidad en la intensidad del uso de la mano de obra dependiendo del tipo de agricultor pequeño, mediano o grande. Es importante tomar en cuenta la vinculación de personal en temporadas de cosecha, post-cosecha además de actividades de transporte y distribución (ESPAE, 2016).

La producción del cacao en el país es efectuada bajo la modalidad de agricultura familiar campesina, donde los miembros de la familia participan activamente en las actividades de siembra y cosecha. Al existir esta relación, la mayoría de agricultores no trabajan legalmente conforme lo establece el código del trabajo y no se encuentran afiliadas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

En esta fase la poca o nula tecnificación afecta de manera directa la productividad de los cultivos de cacao fino de aroma ya que al no contar con los conocimientos adecuados sobre el uso de insumos agrícolas, los sembríos son más propensos a las plagas y enfermedades lo que genera bajos niveles productivos esto acompañado de falta de capacitaciones y transferencia de tecnología a los productores (SIPAE, 2016).

Por otra parte, factores externos afectan la productividad de los cultivos dentro de los más relevantes se encuentran eventos climáticos relacionados a la disponibilidad de agua, cambios en la temperatura del aire y suelo, alteración de lluvias lo que ocasiona pérdidas de tierras cultivables y cosechas, pérdidas en diversidad genética (Sosa y Larrea, 2014).

Asimismo, los agricultores se quedan eclipsados únicamente en la primera fase de la cadena productiva, la producción, por lo que resulta necesario generar programas o proyectos que fomenten la organización y fortalecimiento gremial que permitan expandir las oportunidades tanto del sector como de sus participantes.

## **b) Mano de obra para el procesamiento**

Para la fase de procesamiento o transformación del cacao fino de aroma, fase de mayor especialización y en la que se requiere un alto grado de conocimiento en áreas de agricultura, producción, biología y sus materias afines. Para realizar las actividades de procesamiento se requiere de personal calificado con especialización en las ramas antes mencionadas.

Las plantas de procesamiento de cacao fino de aroma están localizadas en Quito y Guayaquil en su mayoría.

La fase de procesamiento o transformación puede ser efectuada a través de dos formas:

- Empresas que contratan a terceros para cubrir la fase procesamiento (Caoní, Hoja Verde).
- Empresas que cuentan con planta de procesamiento propia (República del cacao, Pacari y productoras artesanales).

Las empresas que contratan a terceros para la fase de procesamiento cuentan con un número mínimo de personal, entre 10 a 30 empleados, que se dedican principalmente a actividades administrativas y comercializadoras. La empresa Hoja Verde tiene 29 empleados en relación de dependencia que se dedican principalmente a actividades administrativas y de comercialización.

Por otro lado las empresas que se encargan del procesamiento cuentan con mayor número de personal distribuido en planta de producción, actividades de administración y comercialización, el número de empleados oscila entre 60 a 100 empleados por empresa.

La marca Pacarí al cierre del año 2015 contó con alrededor de 67 personas en relación de dependencia repartidos entre la fábrica y puntos de venta. República del Cacao tiene distribuido su negocio en dos unidades, la primera para atender al mercado profesional y la segunda al segmento comercial. En total República del Cacao contó al cierre del año 2015 con alrededor de 65 personas en relación de dependencia distribuidos en estas dos unidades de negocio.

Para esta fase, los salarios de acuerdo al reporte sectorial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están situados entre USD 383 a USD 625, dependiendo de la actividad que ejecute, datos arrojados para el año 2016 (IESS, 2016).

Finalmente, la fase de comercialización la cual depende del grado de penetración que tenga la compañía en el mercado y los sectores a los cuales quiera llegar con sus productos. Existen dos formas de comercialización de la producción de chocolate oscuro:

- Contratación de distribuidores, a través de cadenas de Supermercados.
- Puntos de venta propios, localizados en centros comerciales y aeropuertos.

Empresas como Hoja Verde, Pacari, Caoní distribuyen su producto con cadenas de supermercados y empresas como República del Cacao efectúan su distribución directa con puntos de venta en los principales centros comerciales del país y en aeropuertos de las principales ciudades de Ecuador, Colombia, Perú y países de Centroamérica.

Para estas actividades de comercialización las empresas contratan personal con conocimiento en actividades de mercadeo, marketing y publicidad, cuyos salarios de acuerdo al reporte sectorial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están situados entre USD 383 a USD 1,248 para el año 2016, dependiendo de la actividad que ejecute (IESS, 2016).

La mano de obra utilizada en el procesamiento del cacao fino de aroma es especializada ya que requiere conocimientos en los diferentes segmentos tanto en área primaria como de

chocolatería además de constante innovación para cubrir la demanda y exigencia de los consumidores. Al ser una industria en desarrollo los conocimientos en chocolatería no son los suficientes y estos se han obtenido poco a poco, por lo que resulta necesario implementar proyectos o programas para afianzar los conocimientos tanto de productores como de empresas en lo que se refiere a procesamiento del cacao.

### **3.1.1.2 Capital social**

Dentro del Modelo de Diamante se ha tomado en cuenta el capital social como Vassallo (2017:70) menciona las organizaciones sociales y cooperativas tiene tradición en el país y brindan grandes beneficios para desarrollar de manera adecuada la cadena.

El capital social se refiere a las relaciones y estructuras sociales basadas en aptitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. Este tipo de capital proporciona ventajas ya que permite a las personas que no cuentan con capital humano o financiero beneficiarse de la asociatividad (Rueda y Muñoz, 2010:30).

En el país las asociaciones agrícolas, organizaciones agricultoras, cooperativas agrícolas se han creado con el fin de defender los intereses particulares de sus miembros. Las asociaciones han desempeñado un papel importante dentro del sector cacao; según Benalcázar y Carrión (2016:23) la formación de asociaciones permite fortalecer y establecer a los pequeños productores una mayor capacidad de respuesta a demandas del mercado por lo tanto mayores oportunidades para el acceso a recursos económicos, infraestructura.

En la actualidad en el país hay varias asociaciones planificando la producción de chocolates para el mercado interno y la exportación. Esta propuesta constituye una meta deseable para varios dirigentes, de forma tal que varias organizaciones tienen chocolates propios realizados mediante maquila en fábrica de terceros (Vassallo, 2017:90).

Dentro de la producción de cacao, una vez concluida la fase de siembra y cosecha, cada agricultor se dispone a la venta del producto final, cacao en grano, la cual es efectuada a través de forma individual o asociaciones. El agricultor de forma individual entrega su producto a los centros de acopio sin embargo este procedimiento no es muy recomendable ya que el productor en ocasiones no recibe el precio justo además debe asumir los costos de transporte o traslado del producto.

Por otro lado, se encuentran las asociaciones de agricultores, a través de las cuales los agricultores agrupan su producción y estas efectúan el proceso de venta del cacao fino de aroma en grano o semielaborados a exportadores como: Agroindustria Arriba del Ecuador, Arriba Chocolate Company, La Nueva Casa del Cacao, Goldcocoa Export además de empresas chocolateras para de esta forma obtener mayores ganancias a través de la venta por volumen. Las asociaciones agrícolas son una herramienta para generar mayor valor al trabajo y esfuerzo realizado por sus integrantes dentro de estas asociaciones se encuentran las asociaciones productoras de cacao.

Las asociaciones de productores de cacao desempeñan un papel importante en la cadena de valor ya que promueven el comercio justo, el cultivo de alta calidad, mejoras en la productividad, la investigación y transferencia de tecnología, teniendo en cuenta la conservación del medio ambiente basados en el diálogo, transparencia y respeto buscando así incrementar la equidad en el comercio nacional. Dentro del país las provincias con mayor producción de cacao, Los Ríos, Esmeraldas, Guayas, El Oro, Manabí se agrupan en las organizaciones y asociaciones como indica el cuadro 9. Estas asociaciones comercializan dos tipos de cacao fino de aroma: orgánico y tradicional.



**Cuadro 9: Principales organizaciones y asociaciones de productores de cacao en zonas de mayor producción**

Provincia	Asociaciones/Organizaciones
Los Ríos	Asociación de Productores Orgánicos (APOVINCES), Asociación Pepa de Oro, Unión Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE)
Esmeraldas	Asociación de Productores del Norte de la Provincia de Esmeraldas (APROCANE), Unión de Organizaciones Productoras de Cacao Arriba Esmeraldas (UOPROCAE) que aglutina 6 asociaciones en seis localidades de este provincia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación de Productores de Cacao Orgánico de Atacames (APROCA)</li> <li>• Asociación de Productores de Cacao del Cantón Muisne (APROCAM)</li> <li>• Asociación de Productores de Cacao de Río Verde (APROCAR)</li> <li>• Asociación de Productos Agropecuario Río Camarones (ASOPROARONES)</li> <li>• Cooperativa Agrícola Velasco Ibarra</li> <li>• Eco-cacao</li> </ul>
Manabí	Fortaleza del Valle, Asociación Agropecuaria San Vicente
Guayas	Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma (APROCAFA), Asociación de Productores de Cacao Nueva Esperanza.
El Oro	Unión Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE), Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL), Organización 3 de Octubre, Organización Cristo Rey, Organización El Guabo.
Santo Domingo de los Tsáchilas	Unión de Productores de Cacao de Santo Domingo de los Tsáchilas (UNRPOCASAN), Asociación de Productores Agropecuarios Santa María del Toachi, Asociación Ecuatoriana de Cacao Nacional

**Fuente:** Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (2006)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

Dentro del sector del cacao las empresas Pacari, Hoja Verde, República del Cacao, Caoní, Perla Organic Chocolate y Kallari, mantienen convenios con las distintas asociaciones antes mencionadas para obtener el cacao de la más alta calidad en especial el denominado cacao fino de aroma orgánico<sup>4</sup>. El cuadro 10 indica las empresas y las certificaciones orgánicas con las que cuentan, estas certificaciones son herramienta indispensables para introducir los productos en mercados selectos y con mayores restricciones de calidad. El proceso para la obtención de certificaciones se realizan o acreditan mediante instituciones públicas y privadas como:

- Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE),

<sup>4</sup> Certificación Orgánica es el proceso de control que permite garantizar la calidad orgánica de un producto, verificando el cumplimiento de la Norma de Producción Orgánica que corresponda, según el mercado destino de dicho producto

- Reglamento de la Comunidad Europea (CEE) para la producción orgánica,
- United States Department of Agriculture (USDA),
- Demeter Asociation Inc,
- Kosher Dairy o Parve, entre otros

Estas entidades certifican que los alimentos puedan ser consumidos y cumplan con requisitos mínimos necesarios para que los productos puedan ingresar al mercado Europeo y de Estados Unidos de América.

Pacari empresa pionera de la industria de cacao, cuenta con varias certificaciones para ingresar al mercado Europeo y de Estado Unidos dentro de las más destacadas esta: Demeter Biodynamic Certification, que acredita que las fincas de producción de materia prima se encuentran libres de químicos, fertilizantes, pesticidas y poseen un sistema auto regenerativo. Esta empresa utiliza como uno de sus principios fundamentales poner al productor primero mediante el comercio directo, trabaja con más de 3.500 familias beneficiando a cerca de 40.000 personas de forma indirecta. Los agricultores orgánicos que forman parte la cadena de valor de Pacari reciben los más altos precios por la calidad del grano orgánico lo que genera buenas relaciones con las comunidades agricultoras.

Asimismo, la empresa Hoja Verde trabaja directamente con la Organización UOPROCAE ubicada en la provincia de Esmeraldas en la que se vincula alrededor de 396 familias. Empresa caracterizada por tener una relación estrecha, fluida y transparente con los agricultores y la retribución hacia ellos es justa, lo que permite tener una relación sostenible.

Por otro lado, República del cacao tiene una vinculación directa con los productores y trabaja con 1800 agricultores que proveen el cacao fino de aroma. Esta empresa ha desarrollado un portafolio de productos premium cosechados y producidos en origen, es así que varias de las barras de chocolate llevan el nombre de las localidades donde fue producida la materia prima: Los Ríos, El Oro, Vinces lo que causa especial atención del consumidor.

**Cuadro 10: Certificaciones obtenidas por las principales marcas de chocolate**

Empresa	Certificaciones
Pacari	USDA Organic, Kosher/Parve, Certificación Ecológica Reglamento Europeo EC-BIO-615, Demeter Biodynamic Certification.
Hoja Verde	USDA Organic, Kosher/Dairy, Certificación Ecológica Reglamento Europeo EC-BIO-141
República del Cacao	USDA Organic, Kosher/Dairy, Certificación Ecológica Reglamento Europeo EC-BIO-615
Perla Organic Chocolate	USDA Organic, Certificación Ecológica Reglamento Europeo EC-BIO-144
Caoní	No cuenta con certificaciones
Kallari / Sacha	USDA Organic

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

**Elaboración:** Gabriela Quijia

Los agricultores pertenecientes a las asociaciones han unido esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos además de incorporar nuevas tecnologías y técnicas para garantizar la seguridad comercial. La proximidad social entre pequeños agricultores o productores genera actos de innovación donde predomina la cooperación y solidaridad. Las asociaciones aumentan la productividad del sector cacaotero ya que brindan una serie de beneficios a sus integrantes tales como, capacitaciones, introducción de nuevas tecnologías, uso de insumos agrícolas.

En los últimos años las alianzas entre empresas chocolateras y asociaciones han ido en aumento por los grandes beneficios obtenidos para ambos segmentos, la relación empresas-asociaciones es una fortaleza dentro el sector ya que vincula y presiona a ambos participantes a mejorar la producción y desarrollar nuevas formas comercio.

Por ultimo, el mercado tradicional del cacao, donde hay diferenciación de precio por variedad del producto existen nichos de mercado principalmente en Estados Unidos, Europa y Japón que se inclinan productos diferenciados con diversos sellos de certificación como: cacao de origen, cacao orgánico, comercio justo, Certificación Rainforest Alliance. Estos mercado especializados constituyen un camino de mejor inserción al mercado internacional.

### **3.1.1.3 Recursos físicos**

Los recursos físicos hacen referencia a las condiciones climáticas y calidad de los recursos como agua, suelo, luminosidad.

Los recursos físicos necesarios para la producción del cacao fino de aroma son el acceso a la tierra, agua y condiciones climáticas. Ecuador por su densidad y localización geográfica son de fácil acceso. En adición el acceso al agua a través de riego es de fácil obtención y por tanto el proceso de producción no se ve afectado por estos componentes. La variedad de cacao fino de aroma tiene un componente de beneficio ya que no erosiona el suelo como lo hacen otras clases de cacao especialmente la variedad CCN-51.

Los factores que deben ser considerados para que la producción sea exitosa son las siguientes (MAGAP, 2016):

**Temperatura:** Para el desarrollo del cultivo se requiere una temperatura de 18°C a 34°C, la temperatura media anual debería ser alrededor de 25°C, esta se considera como la óptima.

**Precipitación:** la planta de cacao requiere cierta cantidad de agua para efectuar sus procesos metabólicos. La precipitación óptima para el cacao se encuentra entre 1600-2500 si esta excede la plantación puede verse afectada.

**Altitud:** el cacao crece de mejor forma en zonas tropicales, cultivándose desde el nivel del mar hasta 800 metros de altitud. Sin embargo en el país se desarrollan con normalidad en mayores latitudes que van del orden de los 1000 a 1400 msnm.

**Humedad:** la humedad relativa del aire es importante ya que regula la evaporación del agua en el suelo y la transpiración de la planta, una media de 75% a 80% es la humedad relativa óptima o más conveniente para el cultivo.

**Luminosidad:** el número de luz de año necesario es de 2000 horas.

En el año 2015 la producción de cacao se concentró en la región Costa con alrededor de 140.000 toneladas, valor que representó el 73% de la producción a nivel nacional. Las provincias de Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, Guayas y El Oro se caracterizan por sus óptimas condiciones edafoclimáticas, del suelo y clima que permiten desarrollar de manera adecuada el cultivo de cacao fino de aroma en el cuadro 11 se detallan estas características (SIPAE, 2016).

**Cuadro 11: Características edafoclimáticas de las principales provincias**

Provincia	Temperatura (°C)	Precipitación (mm/año)	Ordenes taxonómicos y características edáficas
Esmeraldas	26.8	1876	Entisoles, color pardo rojizos o amarillos rojizos, profundos y lixiviados con aluminio tóxico. Algunos suelos vérticos con posibilidad de piedras.
Manabí	25.4	1589	Mollisoles y entisoles pardo rojizos arcillosos arcilloso-limosos. Profundidad variable, ligeramente ácida a neutro, inundables.
Los Ríos	25.1	1664	Inceptisoles-entisoles, muy negros a negros, amarillos en horizontes profundos ricos en materia orgánica.
Guayas	25.4	1966	Inceptisoles y alfisoles, pardos rojos, rojos o pardos amarillos, profundidad variable, pH ligeramente ácidos.
El Oro	25.4	1485	Inceptisoles y entisoles, pardo, rojizos o amarillos rojizos. Lixiviados con concentraciones de aluminio tóxicas. Arcillo arenoso con graba.

**Fuente:** SIPAE (2016)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

### 3.1.1.4 Capital

Dentro de este apartado se analiza, las fuentes de financiamiento y la cantidad de capital con la que cuenta la industria.

Las fuentes de financiamiento para este el sector cacao son las siguientes:

- Fuentes propias, a través del capital aportado por cada accionista o socio.
- Fuentes externas, a través de financiamiento local con entidades bancarias privadas o públicas y finalmente con inversión extranjera.

El financiamiento propio es el capital aportado inicialmente por cada accionista o socio para el inicio de la empresa. En el cuadro 12 se detalla el reporte de capital social de las cuatro empresas más importantes del sector:

**Cuadro 12: Capital social de principales empresas**

Nombre social	Marca	Capital social USD
HOJA VERDE GOURMET HOVGO S.A.	Hoja Verde	1.595.512
BLK CORPORATION	Caoni Chocolate	1.500.000
CACAO DE ORIGEN CACAOSOURCE CÍA. LTDA.	República del Cacao	1.130.392
PRODUCTOS SKSFARMS CIA. LTDA.	Pacari	909.607

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaboración:** Gabriela Quijia

El financiamiento externo en primera instancia está dado por entidades bancarias privadas o públicas como la Corporación Financiera Nacional (CFN) y Banco Nacional de Fomento (BNF), el cual de acuerdo al reporte de los créditos adquiridos para el año 2015 en el sector de producción y comercialización de cacao fue de USD 48.979.072. El crédito privado representó el 62% y el público 38% del total de crédito concedido en el año 2015 como permite apreciar el cuadro 13. Las provincias con mayor participación dentro de este segmento fueron Guayas, Esmeraldas, Los Ríos, Pichincha. Las provincias que encabezan el listado son también las mayores productoras de cacao en grano a nivel nacional.

**Cuadro 13: Créditos contratados por tipo de financiamiento del sector cacao en el año 2015**

Provincia	Crédito Privado	Crédito Público	Total
Guayas	17.148.780	1.519.845	18.668.624
Esmeraldas	1.451.204	3.977.496	5.428.700
Los Ríos	1.715.001	3.104.762	4.819.763
Pichincha	3.817.660	1.001.395	4.819.055
Santo Domingo de los Tsáchilas	2.593.887	889.376	3.483.263
Manabí	1.229.735	1.994.653	3.224.388
El Oro	740.178	515.498	1.255.677
Azuay	360.212	1.390.173	1.750.385
Orellana	274.054	424.979	699.033
Sucumbíos	263.850	679.796	943.646
Cotopaxi	194.769	706.952	901.721
Napo	161.152	1.033.979	1.195.131
Zamora Chinchipe	111.000	78.360	189.360
Bolívar	96.200	872.978	969.178
Cañar	85.500	237.903	323.403
Tungurahua	36.610	3.750	40.360
Loja	32.386	-	32.386
Chimborazo	12.500	55.332	67.832
Pastaza	12.100	24.296	36.396
Imbabura	4.504	10.500	15.004
Carchi	2.000	-	2.000
Morona Santiago	700	38.282	38.982
Santa Elena	-	20.000	20.000
<b>Total</b>	<b>30.398.767</b>	<b>18.580.305</b>	<b>48.979.072</b>

**Fuente:** Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2015

**Elaboración:** Gabriela Quijia

El crédito privado es la principal fuente de financiamiento en el sector cacao en el año 2015 representó el 62% del total del crédito del sector cacao, las empresas han optado por este tipo de créditos ya que accionistas como socios tienen credenciales e historial de crédito sobresaliente lo que agiliza el proceso. Por otro lado el crédito público representó el 38% esto a pesar que en los últimos años se han impulsado programas de créditos públicos otorgados por la Corporación Financiera Nacional y el Banco Nacional de Fomento. Es más atractivo adquirir los préstamos con el sector privado por la facilidad y menos trabas para su adquisición.

Durante los últimos tres años se ha presentado en el Ecuador una nueva fuente de financiamiento para este sector, esto gracias al posicionamiento de las marcas locales y su alto nivel de calidad. Esta nueva fuente de financiamiento son los socios o accionistas extranjeros, los cuales al ver las bondades que otorga el territorio ecuatoriano para la producción del cacao fino de aroma han decidido invertir en la industria.

El papel de los bancos privados y públicos en la cadena productiva del cacao fino de aroma es indispensable, tanto agricultores como productores de chocolates no cuentan con el capital necesario para cubrir los costos que estas actividad conllevan.

En el sector agrícola, los productores al no contar con los recursos necesarios para cubrir de manera adecuada las fases de producción, mantenimiento y cosecha tienen como resultados bajos rendimientos. Es importante señalar que la agricultura del país se caracteriza por ser familiar, al caer los rendimientos de los cultivos los ingresos familiares se ven afectados de manera directa por lo tanto el nivel de vida de estas personas se encuentra condicionado.

El trabajo del agricultor es desvalorizado, por un lado no cuenta con los recursos económicos y técnicos necesarios para producir eficientemente y por otro los bajos precios de los productos no reflejan el trabajo y esfuerzo que fueron empleados.

Asimismo, los productores o empresas de chocolates al encontrarse en fase de desarrollo no cuentan con información o datos específicos de la industria. Las empresas realizan un gran esfuerzo para encontrar formas de financiamiento, actualmente las industrias han apostado por buscar socios estratégicos. Es necesario generar políticas desde el estado que apoyen esta nueva industria, pocas son las empresas que se han arriesgado a pesar de contar con el mejor cacao fino de aroma del mundo.

### **3.1.1.5 De conocimiento**

El país durante las primeras décadas del siglo XX tenía como base exportable el cacao, producto conocido como la “pepa de oro” por los altos réditos económicos que este proveía en aquella época. A consecuencia del descubrimiento y explotación del petróleo en el territorio local este producto pasó a un segundo plano, sin embargo desde los últimos 10 años se ha retomado el cultivo, producción y comercialización de cacao dando un nuevo giro al sector enfocándose en la variedad fino de aroma por su calidad y alta demanda por parte de países Europeos.

En la década de 1960 surgen en Guayaquil varias empresas procesadoras de cacao como INEDECA, SALCO, INDECSA dedicadas a la elaboración de polvo y manteca de cacao además de productos para pastelerías y panaderías, entre sus antecedentes está los primeros indicios del chocolate oscuro. El pionero en la nueva ola del cacao fue la empresa Tulicorp, localizada en la ciudad de Guayaquil. Ciudad considerada desde sus inicios como el centro neurálgico de producción y exportación de cacao gracias a su cercanía con el puerto (Páez y Espinoza, 2015)

Ecuador es el mentor de la semilla de cacao fino de aroma tanto pequeños como medianos agricultores han logrado atesorar el conocimiento ancestral adquirido en la época prehispánica, en la colonia e inicios del siglo XX, muchos inversionistas locales y del extranjero aprovecharon este conocimiento ya adquirido para desarrollar nuevas estrategias de ventas y nuevos productos de consumo a partir del cacao fino de aroma. Hoy en día el país cuenta con el conocimiento histórico acerca del cacao sin embargo es necesario tecnificarlo mediante la incorporación de nuevas tecnologías.

Las empresas chocolateras consideran que cuentan con el conocimiento necesario para elaborar sus productos y exponerlos en el exterior además cuentan con grandes ventajas al estar cerca de productores ya que pueden desarrollar en conjunto nuevos productos por el contrario un chocolatero extranjero no puede hacerlo porque compra la materia prima a un bróker o importador lo que dificulta el trabajo en conjunto con los actores de la cadena. Gran parte de las empresas iniciaron de manera sencilla con poco capital a partir de un aprendizaje a base del ensayo que le ha permitido descubrir nuevos sabores, Pacari comenzó inventando sus propias máquinas para procesar el cacao ante la falta de dinero y ha adquirido conocimientos al trabajar con los productores de cacao. Café Vélez al fusionarse con Hoja Verde transmitió parte de sus conocimientos y experiencia que permitieron a la empresa manejar de mejor forma las actividades de la cadena de cacao.

Los conocimientos se afianzan a través de embajadores y escuelas del chocolate. Los embajadores son un medio para promocionar el cacao y chocolate ecuatoriano en nuevos mercados además de consolidar alianzas.

En los últimos cuatro años se han desarrollado escuelas del chocolate como: Academia del Chocolate en alianza con la Universidad San Francisco, Capex, donde se imparten clases teóricas y prácticas sobre la cultura del cacao en el Ecuador; procesos de transformación del cacao en chocolate; el trabajo del chocolatero; el arte y la técnica de catar chocolate. Estas instituciones permiten difundir o expandir conocimientos sobre el procesamiento del cacao fino de aroma que potencializan y mejoran el sector (Academia del chocolate, 2017).

Los conocimientos de chocolateros son afianzados por eventos como Cumbre Mundial del Cacao, el Salón del Chocolate creado hace nueve años por la Cámara de Comercio e Industria Franco-Ecuatoriana para la exposición y la promoción de la Industria del cacao y chocolate, los cuales sitúan al país en la órbita de este mercado y lo posiciona como un país cacaotero por excelencia.

Con todos estos antecedentes, el Ecuador ha recuperado su lugar en el mercado mundial del cacao y lo posiciona con una expectativa de crecimiento para los siguientes años por otro lado este sector continúa desarrollándose en su segmento industrial a fin de obtener mayores réditos sin perder la calidad del producto.

### **3.1.1.6 Infraestructura y transporte**

Ecuador ha mejorado la infraestructura vial, marítima, aéreo, fluvial, servicio de telecomunicaciones esto brinda garantías para la inversión en el país. La infraestructura de transporte está compuesta por 43,197 km de carreteras de las cuales 6.467 km están pavimentadas lo que ha permitido mejorar el comercio local y relaciones entre las regiones costa, sierra y oriente (PROECUADOR, 2017)

Durante los diez últimos años los gobiernos de turno han efectuado inversiones en adecuaciones viales y nuevos accesos de alrededor de USD 6,000 millones hasta finales del 2016, estas inversiones han ayudado a disminuir a las distintas industrias sus costos de traslado, transporte y tiempos de entrega de mercadería y dar una respuesta rápida a requerimientos efectuados por clientes y la población en general. El sector cacao se ha visto beneficio ya que tiene acceso a carreteras y vías para el transporte y movilización tanto de la materia prima como del producto terminado.

En lo que se refiere a servicios de telecomunicaciones Ecuador cuenta con el acceso más sofisticado a los servicios de telecomunicaciones. Está conectado a la red de fibra óptica que rodea a América del Sur para luego conectarse con los Estados Unidos y España. Eso genera

oportunidades para la innovación tecnológica y el desarrollo de productos con mayor valor agregado (PROECUADOR, 2017)

Las tarifas eléctricas en el país son las más competitivas de la región para el sector comercial y productivo, mediante el plan de inversión en energía renovable se permitirá al Ecuador incrementar sus ventajas comparativas en este campo. Gracias a la construcción de hidroeléctricas y de la Refinería del Pacífico el país dejara de importar combustible y mejorar la capacidad instalada.

Por otro lado las empresas de chocolate han realizado grandes inversiones en plantas de producción centrándose en el desarrollo de procesos tecnológicos como es el caso de República del Cacao que invirtió alrededor de USD 4 millones para aumentar su producción y por ende mayores servicios. Pacari es otra de las empresas que cuenta con planta de producción propia y en los últimos años se ha expandido.

Al ser una industria en desarrollo muchos de sus procesos no se han definido, al inicio gran parte de estos procesos han sido empíricos con el pasar de los años y las inversiones realizadas en cada empresa los procesos se han homogenizado y existe división de actividades, tareas y controles lo que ha permitido ejecutar sus procesos de forma más eficiente. En la actualidad las empresas cuentan con una estructura administrativa sólida con áreas especializadas y división de tareas como es el caso de Pacari, República del Cacao, Hoja Verde, Caoni.

### **3.1.2 Condiciones de demanda**

En este punto es importante recalcar la importancia de las condiciones de demanda, como se mencionó en el marco teórico estas condiciones desempeñan un papel significativo en la generación de ventajas competitivas ya que puede identificar potenciales o recientes necesidades a satisfacer de la industria (Otero, 2006).

- **Demanda interna**

El consumo interno de cacao en diferentes formas, más allá de las tabletas comerciales de chocolate, se ha fortalecido enormemente en los últimos años. Este puede constituir un campo importante de acción público-privada (Vassallo, 2017:134).

En el país existen dos tipos de consumidores: el primero prefiere chocolates dulces con leche denominados sucedáneos ya que son preparados mediante formatos o moldeados especiales que contienen derivados del cacao en su formulación excepto manteca de cacao que es sustituida por otras grasas vegetales, en el mercado son más económicos y considerados como golosina. El segundo grupo es más selecto y prefiere un chocolate a base de cacao fino de aroma con altos porcentajes de pureza.

La demanda de chocolates oscuros ha incrementado en la última década para el año 2016 en Ecuador el consumo anual per cápita oscila entre 800 gramos 1,300 gramos mientras en países europeos como Alemania y Suiza promedian entre 7,8 y 9 kilogramos respectivamente estas cifras revelan que falta impulsar el consumo local (United Cacao, 2015). A pesar que existe una creciente demanda no es la esperada como país productor del mejor cacao fino de aroma, el mercado ecuatoriano ama el azúcar la gente mira caro lo bueno y no se cuestiona porque lo malo es tan barato. Mientras la gente no se eduque en lo que consume en alimentos es difícil valorar la industria del cacao. En el año 2015 se destinó para el consumo interno cerca de 650 toneladas de chocolate y se obtuvo USD 118 en ventas.



Las empresas tienen distribución directa, los principales canales de distribución son supermercados como Supermaxi, Megamaxi, Mi Comisariato, Santa María, farmacias como Fybeka, Pharmacys que exigen entre el 20% al 30% de comisión del precio final de venta. Se conoce que en Supermaxi y Megamaxi solo el 2% de los consumidores de chocolate es de chocolate oscuro. Pacari, Hoja Verde, Caoní ofrecen barras de chocolate de 50 gramos a precios cómodos para el consumidor en un rango de USD 2,00 a USD 2,50 a diferencia de República del Cacao que ofrece chocolates a USD 6,73 marca enfocada a consumidores selectivos y viajeros por ellos sus tiendas se ubican en aeropuertos y sectores turísticos.

En Supermercados como Tía, Aki, Súper Aki o Coral no se encuentran ya que son muy caros, lo que indica que el público que más consume o demanda este tipo de chocolate es de clase media alta y alta.

La empresa República del Cacao comparte el 50% del negocio con el grupo francés Bongrain. La mitad maneja Confiteca mediante el negocio B2C (del negocio al consumidor) a través de tiendas retail se oferta las barras de chocolate y la parte del grupo francés se encarga de la línea profesional, venta a grandes volúmenes, negocio denominado B2B (de negocio a negocio). La producción de esta línea en el 2015 fue de 250 toneladas, destinadas para el mercado interno alrededor del 15% del total de producción a locales como el Cyril Boutique y restaurantes lujos y el 85% para al exterior a países como Estados Unidos, Chile. La fusión de esta empresa ha dado la oportunidad de trabajar con chocolateros franceses y ha permitido transmitir el conocimiento a ecuatorianos, los operadores de planta son ecuatorianos y ahora son los maestros chocolateros desde hace 5 años.

- **Demanda externa**

Las mayores empresas procesadoras y distribuidoras de chocolate Pacari, República del Cacao, Hoja Verde, Caoní exportan a Estado Unidos, países europeos, países latinoamericanos barras de chocolates de alta calidad, respaldados por certificaciones orgánicas en su mayoría. Europa al ser un continente con una gran cultura de comer chocolate son lo que mas consumen al año, Suiza tiene un consumo per capita de 9 kilogramos de chocolate seguido de Alemania 7,8 kgs, Irlanda 7,5 kgs ,Reino Unido 7,4 kgs y Noruega 6,6 kgs lo que ha permitido extender y potencializar el mercado (Caballero, 2017:4).

En el año 2015 las empresas ecuatorianas exportaron 2,600 toneladas métricas de chocolate en diferentes presentaciones y con diferentes cantidades de cacao desde el 50% hasta el 100%. Los consumidores europeos en su mayoría consumen barras de chocolate del 70% al 100% de contenido de cacao, del 60% para abajo este tipo de producto ya no es consumido.

La empresa Pacari ha sido reconocida en el mercado interno y externo por la calidad de sus productos. A esta marca se le adjudican 160 premios a nivel internacional, según estudio realizado por Market Research Future es una de las 10 de las empresas más influyentes de chocolate orgánico del mundo con presencia en alrededor de 42 países entre ellos Suiza, Bélgica, Francia, Italia, Emiratos Árabes, Rusia, Colombia, Argentina, Estados Unidos. El 60% de los consumidores se encuentra en Europa, el 35% en Estados Unidos y el 5% en otras naciones.

Pacari y Hoja Verde se encuentran dentro del mercado Europeo especialmente en España. La Corte Inglés, uno de los club gourmet más grandes ha incorporado estas dos marcas por ser de alta calidad, saludable, biológico y con impacto social. En el año 2016 Pacari vendió en España 140.000 barras de 50 gramos gran parte de esta venta se efectuaron a través de la Corte Ingles, 1500 locales de Interflora, tiendas bio y orgánicas y supermercados Ulabox.

Los precios de las barras de chocolate varían de acuerdo al país como indica el cuadro 14, las barras de chocolate de Pacari en la Corte Inglés oscilan entre USD 4-6, Hoja Verde ofrece

barras a USD 4,42. En Estados Unidos en la ciudad de Nueva York Pacari se encuentra en las estanterías de 25 locales de Whole Foods, esta tiene seis líneas de Pacari con los productos más cotizados como mortño, hierba luisa, trozos de sal de vertientes, 100% crudo a un precio de USD 7,99.

Los precios de las barras de chocolate de República del Cacao son altos ya que cuentan con tienda propia, en Colombia en el aeropuerto El Dorado la barra de chocolate tiene un costo aproximado de USD 8,50, la empresa manifiesta que el precio se debe al trabajo que realizan con los productores y la historia que está detrás de la marca. Los locales tienen características muy peculiares donde se puede conocer la historia del cacao ecuatoriano y el proceso de fabricación de las barras de chocolate, a través de fotografías, textos y exhibición de granos de cacao.

**Cuadro 14: Precio de barra de chocolate de 50- 60 gramos en el exterior**

<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Precios en mercado internacional</b>
Pacari	España- Corte Ingles	USD 4,09- 6,16
	España-Ulabox	USD 4,15- 6,25
	Portugal-Club del chocolate	USD 3,30 -4,25
	Estados Unidos- Bristol Farms	USD 4,20-6,30
	Estados Unidos- Whole Foods	USD 7,99
Hoja Verde	España- Corte Ingles	USD 4,42
República del cacao	Colombia- Aeropuerto El Dorado	USD 8,50

**Fuente:** Investigacion directa (2017)

**Elaboracion:** Gabriela Quijia

El giro de la empresa Caoní es diferente a las empresas mencionadas anteriormente. Esta empresa exporta sus productos a países como Argentina, Chile, Japón, su enfoque principal es el mercado interno su producción en el año 2015 fue de 400.000 barras de 50 gramos el 80% fue destinado a la demanda local y el restante a los países mencionados. Para esta empresa resulta difícil introducirse al mercado externo ya que no cuenta con certificaciones.

Estudios realizados revelan que los consumidores de chocolate en Estados Unidos y Europa tienen creciente preferencia por productos con certificaciones orgánicas y de comercio justo, estos clientes están dispuestos a pagar 10% si estas cuentan con estas certificaciones.

Tanto la demanda interna como externa de los chocolates a base del cacao fino de aroma se encuentra en crecimiento, es necesario potencializar y difundir la industria dentro del país. La población ecuatoriana poco o nada conoce sobre el cacao fin de aroma y los beneficios que esta proporciona a la salud, tanto gobierno como empresas deben unir esfuerzos para dar a conocer este sector sobre todo las barras de chocolates.

A nivel local, los consumidores de barras de cacao fino de aroma se encuentra en aumento esto se evidencia en la gran afluencia y acogida de eventos como el Salón del Cacao que se realiza cada año en la ciudad de Quito y la aparición de nuevas marcas en perchas y supermercados del país.

El mercado Europeo y de Estados Unidos son las principales destinos de exportación de chocolates sin embargo es necesario expandir y mejorar los métodos de distribución para mejorar los beneficios de las empresas. Pacari al ser la empresa pionera ha dado la apertura para que las demás marcas se posicionen y ganen mercado.

### **3.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector**

#### **Estructura y rivalidad de las empresas**

En el mercado nacional ya existe una oferta de chocolates de calidad con variedad de sabores y, muchos de ellos, ya han ingresado al mercado internacional. Entre los principales actores se cuentan empresas nacionales y organizaciones sociales, que pretenden crear más valor y salir de los canales comerciales clásicos (Vassallo,2017:89).

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Censo Nacional Económico 2010, existen alrededor de 143 empresas que se dedican a la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería como actividad principal, lo cual representa el 0,03% del total de empresas constituidas a nivel nacional, teniendo una participación aún incipiente dentro del mercado local. Esta cifra excluye a aquellas empresas dedicadas a la producción de cacao bruto, el 85% de las empresas son microempresas, el 8% son pequeñas y tan solo el 2% mediana con un total de 3825 personas ocupadas en este sector (Araque y Arguello, 2014). El mayor porcentaje de empresas chocolateras se concentra en micro-emprendimientos, que incentivan la generación de empleo local, logrando interacciones sociales y nuevas oportunidades de promoción para las familias más pobres.

La ubicación geográfica de las empresas mencionadas, están distribuidas de la siguiente manera:

- Azuay (18%)
- Guayas (7%)
- Pichincha (27%)
- Tungurahua (18%)
- Santo Domingo (14%)

El mercado interno satisface la demanda de dos grupo de consumidores de chocolate: los que prefieren chocolates con leche y otro grupo minoritario que se inclina hacia el chocolate amargo hecho a base de cacao fino de aroma. Las empresas productoras de chocolate oscuro reconocen que no compiten con empresas como Nestlé, Ferrero, Universal, fabricantes de chocolate con leche ya que estas se encuentran enfocadas en el primer grupo de consumidores, mientras que ellos se centran en el segundo grupo. Pacari es considerada la principal competencia dentro del mercado interno de chocolate oscuro; ésta se encuentra en otro escalafón por estar alrededor de 15 años en el mercado. Fue la primera marca en el Ecuador que promovió el consumo de chocolate fino y a su vez mostró al mundo que se puede producir chocolate de origen.

Las empresas artesanales son consideradas competencia, el artesano con poca inversión puede tener una pequeña fábrica, al inicio no cuentan con contabilidad, patente, gran número de empleados, oficinas. Todos estos pequeños emprendimientos se convierten en amenaza cuando crecen y ganan mercado. Dentro de la industria son considerados competencia sana por que ayudan a que el mercado crezca.

Tradicionalmente el país se ha encargado de la materia prima y no de la producción chocolatera ya que este nicho lo han ocupado principalmente los europeos y los fabricantes tradicionales de chocolates. El grupo demográfico hacia el cual está enfocado esta industria se caracteriza por reconocer la calidad, valorar el sabor, brindarle importancia al origen y al trasfondo social del producto. La naciente industria del chocolate a base de cacao fino de aroma no solo busca distribuir barras de chocolate, sino transmitir historia y cultura del país.

El mundo está cambiando y aparecen chocolates hechos en origen: Ecuador, Colombia, Perú, Bolivia lo están desarrollando. Hay un mercado que valora esto porque reflexiona acerca de lo que consume y produce placer, mejora la economía del país de donde procede.

De acuerdo a las encuestas realizadas a la empresa República del Cacao, Hoja Verde, Pacari alrededor del 80% de la producción es destinada a la exportación y el 20% es destinado a satisfacer el consumo local. Conforme a las publicaciones efectuadas por PROECUADOR, la tendencia de las empresas del sector está en incrementar los niveles de exportación y satisfacer el consumo exterior y de esta forma aprovechar el posicionamiento e imagen mundial que tiene el cacao fino de aroma Ecuatoriano.

## **Estrategia**

Porter (1980:39-42) propone tres estrategias genéricas: liderazgo de costes, segmentación y diferenciación para lograr un desempeño superior al promedio de la industria y de esta manera alcanzar la ventaja competitiva. Liderazgo de costes se refiere a la capacidad de la empresa en reducir los costos en la cadena productiva y de esta forma tener un mejor precio para el consumidor, segmentación se basa en la elección de un estrecho ámbito en el sector industrial por último la diferenciación es aquella en que la empresa intenta distinguirse.

Como se mencionó en el mercado interno existen alrededor de 143 empresas dedicadas a la elaboración de chocolate oscuro, estas empresas se han introducido en el mercado por:

- Desarrollar productos con carácter e identidad propia.
- Impulsar tema de responsabilidad social mediante el comercio justo donde los productores del grano de cacao son considerados uno de los principales actores de la cadena.

Bajo este concepto, el sector cacao ha dado el salto de proveedores de materia prima a exportadores de chocolates. Pacari, Hoja Verde, República del Cacao, Caoní son las marcas más representativas del sector, tomando en cuenta la literatura abordada en el marco teórico la estrategia utilizada por este grupo de empresas es la diferenciación de producto. Según Porter (1980) la diferenciación se refiere a empresas que gozan con identificación de marca y lealtad de consumidores obtenida por medio de publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de producto o simplemente por ser una de las primeras empresas en el mercado.

Las empresas antes mencionadas han introducido al mercado interno y externo nuevas y diferentes experiencias mediante barras de chocolate oscuro con distintos niveles de cacao y sabores las cuales dan una identidad al sector y al país. Como indica el cuadro 15 las empresas ofrecen barras de chocolate con varios porcentajes de cacao entre el 50% y 100% combinadas con distintas frutas como uvilla, higo, banano, guayaba, mandarina o destacan

en los empaques o envolturas la provincia de procedencia como Los Ríos, Esmeraldas, Manabí.

**Cuadro 15: Barras de chocolate de las principales marcas del país.**

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de barras de chocolate/ 50 gramos</b>
Pacari	Barra de chocolate orgánico 60%-100% cacao con: uvilla, cedrón, spirulina, yuca, maca, cereza, guayusa, arándanos, higo, maracuyá, rosas, ají, sal de cuzco, mortiño, hierba luisa, tostado.
Hoja Verde	Barra de chocolate orgánico 50%-100% cacao con: leche, quinua, chia, rosas y limón, uvilla, banano, guayaba, mandarina, menta, maracuyá.
República del cacao	Barra de chocolate orgánico 47%-100%: de Los Ríos, El Oro, Manabí, La Comunidad de Vines. Barra de chocolate orgánico 47%-100%: Banana Chips, Rose Petals.
Caoní	Barra de chocolate negro de origen: Los Ríos 77 % cacao, Esmeraldas y Manabí 55% cacao. Barra de chocolate 80% cacao con: macadamia, golden berry, nibs , pasión fruit

**Fuente:** Investigación directa (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

La estrategia competitiva según Porter consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en una industria, en la tabla 9 se realizó un análisis de estrategias genéricas: liderazgo de costes, diferenciación y segmentación de las empresas entrevistadas Pacari, Hoja Verde, República de Cacao y Caoní.

Según las entrevistadas realizadas a las empresas chocolateras estas no tienen ventajas en liderazgo de costes ya que se encuentra en proceso de crecimiento y como se mencionó en el capítulo 2 los costos en maquinaria o la contratación de empresas para cubrir el proceso de transformación son altos. La empresa Pacari, Hoja Verde, Republica del Cacao deben importar ciertos ingredientes como azúcar orgánica a un valor aproximado de USD 2,90 el kilo lo que provoca altos costos en la producción. La empresa Caoní contrata servicios de maquila para realizar el procesamiento de sus productos lo que provoca altos costos por lo que están próximos a implementar planta de producción.

En lo que se refiere a segmentación se puede concluir que las empresas no se han centrado en un mercado en particular sino han buscado expandirse nacional e internacionalmente mediante la diferenciación en barras de chocolate. La diferenciación ha sido la principal estrategia de estas cuatro empresas, según José Vélez director ejecutivo de Hoja Verde en este mercado si no te diferencias por otras cosas que no sea la barra todas son muy parecidas. Cada industria tiene sus propios medios para diferenciarse, como muestra el cuadro 16 en el mercado local existen una gran variedad de barras con diferentes atributos, la empresa que logre obtener y mantener la diferenciación tendrá un rendimiento por encima de la industria (Porter, 1980:42). Es necesario que las empresas estén en constante innovación para mejorar su posición.

La estrategia de diferenciación está acompañada de investigación y desarrollo de innovaciones. La innovación tiene varias formas de comprenderse y emprenderse para lo cual es necesario la inversión de capital por parte de las empresas.

**Cuadro 16: Estrategias de principales empresas del chocolate**

<b>Empresa</b>	<b>Liderazgo en costos</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Segmentación</b>
<b>Pacari</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de producción altos.</li> <li>-Alta inversión en cacao orgánico, en el 2015 pagaron alrededor de UDS150 por quintal a agricultores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marca pionera en la producción de chocolates oscuros en el país.</li> <li>-Comercio justo, pagan el precio más alto a los productores de cacao.</li> <li>-Productos libres de soja, lácteos, gluten, químicos y transgénico</li> <li>-Primer chocolate biodinámico en América Latina.</li> <li>-Ha obtenido alrededor de 160 premios nacionales e internacionales.</li> <li>-Las barras de chocolate son combinaciones de cacao nacional con sabores ancestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Destina el 20% de su producción al mercado interno y el 80% al exterior a 42 países.</li> <li>-Concentración de exportaciones a diferentes mercados.</li> </ul>
<b>Hoja Verde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de producción altos.</li> <li>-Importa la azúcar orgánica de Colombia ya que en el país no se produce.</li> <li>-Utiliza servicios de maquila.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa cuentan con certificados orgánicos.</li> <li>-Barras de chocolate fusionadas con frutos, semillas.</li> <li>- Productos sostenibles y comercio justo.</li> <li>- Alianza estratégica con el Centro del Muchacho Trabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Destina el 80% de la producción al mercado internacional y 20% al exterior.</li> </ul>
<b>República del Cacao</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de producción bajo.</li> <li>- Inversión de USD 4 millones en nueva planta de chocolates con tecnología de punta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresa respaldada por Confiteca</li> <li>-Barras con agregados que llevan el nombre de donde provienen como: Los Ríos, Manabí, El Oro.</li> <li>-Tiendas ubicadas en aeropuertos y sectores turísticos invitan a conocer la historia del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Destina el 15% de la producción al mercado interno y 85% al externo</li> <li>-Empresa tiene dos segmentos: línea profesional (B2B) y línea comercial (B2C).</li> <li>-Sus principales consumidores para línea B2B son</li> </ul>

		cacao ecuatoriano además de chocolates ofrecen sombreros de paja toquilla, guayaberas. -Barras con códigos GPS que provee la información de procedencia del cacao con el que se produjo esa barra	panaderías, pastelerías restaurantes y para la línea B2C son consumidores selectivos y viajeros.
<b>Caoní</b>	-Costos de producción elevados debido a la utilización de servicios de maquila.	-Barras fusionadas con frutas exóticas y llevan el nombre del lugar de origen. - Caoní utiliza para sus barras productos 100% naturales no utilizan saborizantes ni aditivos. -Productos no cuentan con certificaciones.	-Destina el 80% de su producción al mercado interno y el 20% al exterior. -Exportaciones son destinadas a Chile, Argentina.

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** Gabriela Quijia

La estrategia de diferenciación de estas 4 empresas está acompañada del compromiso con el comercio justo y respeto al medio ambiente. Estos compromisos son valorados por el mercado externo como es el caso de la Corte Ingles de España que busca productos orgánicos que se acerquen lo más posible al productor.

El modelo de negocio de Pacari, Hoja Verde y República del Cacao buscan vincular al productor con el consumidor para generar un impacto positivo para estos actores y medio ambiente, las gestiones de cada empresa se detalla a continuación:

- Pacari tiene una visión propia sobre la producción de chocolate de calidad mediante el comercio justo, esta empresa pone mucho esfuerzo en sostenibilidad y crecimiento social de sus productores por lo que lleva a cabo proyectos en las escuelas, con los agricultores, con colectivos desfavorecidos. En lo que se refiere al medio ambiente mantiene altos estándares de producción con métodos orgánicos, lo cual significa que en ningún momento de nuestra cadena de valor se utilizan químicos para lograr el producto final.
- República del Cacao se enfoca en tener relaciones directas y transparentes con los finqueros de cacao, eliminando intermediarios cuanto más posible. Los proveedores se comprometen y firman una carta de compromiso ético, afín de asegurar un trabajo libre y en buenas condiciones respetando los derechos humanos, sin corrupción ni prácticas dañinas para el ambiente. En la actualidad se están ejecutando proyectos ambientales a cargo de Martin Simonneau coordinador de responsabilidad empresarial.
- Hoja Verde trabaja de la mano de asociaciones a la que paga precios mucho más elevados de lo que establecen las bolsas e incluso mejores precios que los que ofrecen

algunas organizaciones de Comercio Justo. Esta empresa maneja la información de precios y origen del cacao de manera transparente de modo que cualquier persona que necesite esta información la pueda obtener.

El comercio justo, ha tomado fuerza en los últimos años. A nivel mundial existe un crecimiento continuo en ventas de comercio justo, en Ecuador los productos con certificados de comercio justo representan aproximadamente el 1% del total de exportaciones no petroleras. Agrupan alrededor 42 organizaciones y empresas certificadas y comprende 16 productos. De estas organizaciones el 2% corresponden a la producción del cacao (SIPAE, 2016) .Es necesario que más organizaciones cuenten con este tipo de certificaciones ya que afianzan el comercio entre los diferentes actores y son un atractivo en el exterior.

La diferenciación y el agregado de valor requieren de un esfuerzo muy grande de investigación. Investigación en el campo agrario, comercial, industrial. Es decir, la búsqueda de técnicas y de tecnología nacional acorde al desarrollo del producto, la intervención tanto del sector privado como público es necesario para alcanzar con el objetivo de desarrollo.

### 3.1.4 Sectores conexos y de apoyo

Dentro de la industria chocolatera existen varias empresas e instituciones que colaboran o proveen servicios y productos en el proceso de producción. Además pueden compartir o coordinar actividades de la cadena de valor para mejorar su desarrollo. Un número significativo de las empresas encuestadas requieren de servicios de maquila para cubrir el proceso de transformación ya que no cuentan con los recursos necesarios para instalar planta de producción.

#### - Fertilizantes y químicos

Dentro de la fase de siembra y producción de cacao fino de aroma se utiliza varios tipos de fertilizantes e insecticidas para mejorar el rendimiento de la plantación, estos deben ser utilizados bajo el asesoramiento de técnicos del área y usar los equipos de protección adecuados.

Las principales empresas proveedoras de fertilizantes y químicos son Agripac, Ecuaquimica, Fertisa y Anecacao que recientemente ha presentado su línea de insumos agrícolas. El cuadro 17 muestra los principales fertilizantes y agroquímicos con los precios. Los costos de los fertilizantes son altos y gran parte de agricultores no pueden adquirirlos, una alternativa para el mejoramiento de la producción de cultivos y el control de enfermedades es la aplicación de enmiendas orgánicas y bio- fertilizantes por sus costos bajos (Suquilanda, 1996).

**Cuadro 17: Fertilizantes y químicos utilizados en la producción de cacao en grano**

Tipo de fertilizante o químico	Aplicación	Precio
10-30-10	Dos veces al año, 100 gramos a cada planta.	USD 46,50 Quintal
15-15-15	Dos veces al año, 100 gramos cada planta.	USD 46,50 Quintal
Sulfato de cobre	Tres veces al año	USD 4,00 empaque de 500 gramos
Boro	Tres veces al año	USD 8,15 1 litro

**Fuente:** Investigación directa (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia



Además de la utilización de fertilizantes y químicos se debe trabajar en la etapa de cuidado y mantenimiento realizando actividades como: podas de mantenimiento, limpieza de la finca. Estas dos actividades realizadas de manera adecuada permitirán aumentar el rendimiento de la producción.

Dentro de cultivos orgánicos no se utilizan químicos únicamente fertilizantes a base de abonos y elementos orgánicos (de preferencia). En organizaciones como Maquita Cushunshic se ha implementado tecnologías amigables con el medio ambiente para la recuperación de plantaciones de cacao fino de aroma mediante la elaboración, aplicación y evaluación del fermentado anaeróbico conocido como biol<sup>5</sup> lo que permitió que 200 productores incrementaran la cantidad de grano cosechado y lograran reducir notoriamente las enfermedades más agresivas de cacao como moniliasis, escoba de bruja.

Al ser altos los costos de fertilizantes, los agricultores buscan nuevas formas o técnicas para brindar los nutrientes necesarios al cultivo de cacao, una de las opciones son abonos orgánicos como el biol. La intervención del gobierno es fundamental para apoyar las actividades de manejo y cuidado de cultivo.

#### **- Maquiladoras**

En Ecuador existen varias empresas que brindan el servicio de maquilas, estas se encargan de la elaboración chocolates de acuerdo a las especificaciones del cliente. Las empresas chocolateras al no contar con planta de producción recurren estos servicios, las principales empresas maquiladoras dentro del sector son: Confiesa, ecuatoriana de Chocolates, Tulicorp, Latino Americana de Alimentos Ecuador S.A., Cafiesa.

Tulicorp fabrica situada en la ciudad de Guayaquil, centro neurálgico de la producción y comercialización del más fino cacao de aroma del mundo. Dentro de sus fortalezas es procesar bajo tecnología exclusiva “bean to bar”<sup>6</sup> que garantiza extraordinarias características organolépticas del cacao además empleo de tecnología “State of the Art”<sup>7</sup> en los distintos procesos de manufactura. Maquila para clientes ecuatorianos y extranjeros, uno de sus clientes es Ananda Chocolates de Holanda en el que se exhibe en sus empaques el sello de ser producido en el país de origen.

Ecuatoriana de Chocolates es una empresa ecuatoriana especializada en la elaboración, comercialización venta y distribución de productos elaborados con chocolate utilizando la materia prima del excelente cacao ecuatoriano; a cada producto se brinda un valor agregado que consiste en personalizar con ayuda de moldes y creatividad los empaques de cada producto, teniendo en cuenta la finalidad

Marcas como Hoja Verde, Caoní, trabajan con las empresas Ecuatoriana de Chocolates y Tulicorp respectivamente. Hoja Verde envía el cacao en grano a Ecuatoriana de Chocolates esta se encarga de fundirlo y luego la empresa continua con el proceso. Tulicorp realiza todo el proceso y entrega a Caoní las barras de chocolate, ellos se encargan de enfundar y empaquetar para su posterior venta.

Las empresas al contratar servicios de maquila tienen ventajas en el corto plazo porque pueden disminuir los costos variables específicamente los costos de mano de obra y costos de fabricación sin embargo este beneficio en el largo plazo se convierte en una carga ya que

---

<sup>5</sup> biol: abono orgánico natural para mejorar producción agrícola a base de estiércol de animales.

<sup>6</sup>bean to bar: proceso de producción en la cual se transforma la pepa de cacao en barras de chocolate.

<sup>7</sup> State of the Art: Se refiere al nivel más alto de desarrollo general, como de un dispositivo, técnica o campo científico alcanzado en un momento particular.

a diferencia de las empresas que cuentan con maquinaria propia no pueden manejar los costos y la tendencia de estos son a la alza.

#### - **Maquinaria**

La maquinaria utilizada dentro de la industria chocolatera varía de acuerdo a las empresas, las más conocidas han optado por trabajar con maquinarias del exterior y las empresas artesanales adquieren maquinaria nacional. Hoja Verde trabaja con Ecuatoriana de Chocolates, compra y envía el cacao en pepa para que realicen las recetas al granel. En la planta de Hoja Verde se continúa con el proceso del tableteo, desde la masa de chocolate hasta el terminado para esto se ocupa la línea Selmi. El costo de este tipo de maquinaria es elevado como se observa en la cuadro 18, ya que se importada desde Italia.

Artegelato Ecuador provee a nivel nacional materia prima, equipos y accesorios para elaboración de chocolates trabaja bajo el concepto bean to bar. Esta tendencia nace en Estados Unidos hace 10 años siendo fiel a la filosofía de: conocimiento de los productores y el conocimiento de plantaciones, compra directa, comercio justo, pequeñas empresas familiares o con pocos socios. Bean to bar es la búsqueda continua de innovación, preservando la excelencia, en los Niveles de tostado, tiempos y temperaturas, gramaje del producto, tipos de azúcares, ingredientes genuinos basados sólo en cacao, azúcar y poca manteca de cacao para desmolde de las coberturas

**Cuadro 18 Precios de maquinaria Selmi**

<b>Equipo</b>	<b>Costo de Maquinaria</b>
Tostadora con aire caliente	\$49,800.00
Separador de semillas y cascara	\$19,750.00
Pre-molienda	\$19,200.00
Refinación	\$51,000.00
Vibrador	\$4,000.00
Plus-Temperatrice	\$20,000

**Fuente:** Investigación directa (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

#### - **Industria del plástico y empaque**

El país dispone alrededor de 167 mil hectáreas de plantaciones forestales con fines comerciales, de acuerdo con información del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y produce 421 mil toneladas métricas de madera anuales. Sin embargo, la pulpa que es una parte importante para la producción de cartón y que se la obtiene de la madera no se produce en el país.

El Ministerio de Sectores Estratégicos dentro del Plan Integral para el Desarrollo de Industrias Estratégicas se planteó la implementación de una planta para producción de pulpa de papel bond, cartón, papel tissue, entre otros en la que se requiere una inversión USD 2 000 millones, además de USD 821 millones en el cultivo de árboles de pino y eucalipto (MICSE, 2016)

Como podemos observar la industria del papel que es uno de los insumos necesarios para la presentación y comercialización de las barras de chocolate oscuro, no brindan mayores niveles de competitividad y ahorro para este sector.

El consumo per cápita anual de plástico en el Ecuador es de 20 kg. Este dato es parte de una industria que genera alrededor de 15 mil empleos directos y que el año pasado presentó un incremento de 9,5% en comparación con el 2013. La industria requiere importar casi la totalidad de sus materias primas porque en el Ecuador no se ha desarrollado la industria petroquímica, entre los sectores más representativos de plástico está la fabricación de envases (bolsas, botellas, tanques, garrafones, etc.).

Con este antecedente los costos relacionados a los insumos plásticos necesarios dentro del procesamiento y comercialización del cacao fino de aroma de igual forma no pueden ser negociados a la baja, y estos con el pasar de los años se irán incrementando por lo cual el sector cacao debe desarrollar nuevas estrategias de venta y oferta de las barras de chocolate con el fin de obtener ganancias constantes y que su margen de ventas no se vea afectado.

### **3.1.5 Rol del Gobierno**

El rol del gobierno es el factor adicional que complementa el modelo ya que influye sobre el diamante a través de leyes, normas, políticas. Según Porter (1980:35) el papel del Estado es proporcionar el marco propicio para un entorno favorable ya que actúa como agente promotor y responsable de dotar al país de infraestructura básica, desarrollo tecnológico y servicios básicos con el objetivo de competir en los mercados internacionales.

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materia prima en el mercado externo por este motivo el gobierno ha impulsado el proceso de cambio de patrón de especialización productiva que le permita al país generar mayor valor a la producción. El cambio de la Matriz Productiva es el principal reto del gobierno para lograr la inserción estratégica y soberana en el mundo, que permita contar con nuevos esquemas de generación y distribución de riqueza (SENPLADES, 2012).

El gobierno a través de las diferentes instituciones relacionadas a la producción e industria, como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura, Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, Ministerio de Industrias y Productividad ha fomentado una serie de políticas a favor de los actores del sector cacao.

El programa Reactivación del Café y Cacao Nacional ejecutado en el año 2012 busca mejorar la productividad y calidad del cacao fino de aroma que se ha visto sido amenazada por la producción de cacao tipo CCN-51 que tiende a consolidar modalidades de monocultivo. Este programa (SIPAE, 2016). Este programa ha brindado varios beneficios a los agricultores, como capacitaciones, financiamiento, control de plagas.

La producción de cacao ha recibido financiamiento a través Banco Nacional de Fomento ahora llamado BanEcuador y de la Corporación Financiera Nacional, el monto total de crédito público otorgado al sector cacao en el periodo 2007-2015 fue de USD 167 millones como se puede apreciar en el cuadro 19, estos recursos fueron destinados para el fomento de la producción utilizados en renovaciones y plantación de nuevos cultivos (SINAGAP, 2014). En el año 2015 el 7% de los créditos fueron otorgados por la CFN y el 93% restante por el BNF, esta institución es la que mayores recursos ha desembolsado en el periodo de estudio.

**Cuadro 19: Monto de Crédito otorgado por el sector público**

<b>Año</b>	<b>Corporación Financiera Nacional</b>	<b>Banco Nacional de Fomento</b>
<b>2007</b>	1.240.000	7.404.172
<b>2008</b>	5.754.000	13.950.234

<b>2009</b>	8.108.380	12.907.632
<b>2010</b>	4.519.196	14.406.563
<b>2011</b>	5.980.643	20.733.450
<b>2012</b>	3.719.270	15.228.621
<b>2013</b>	3.272.767	18.776.689
<b>2014</b>	1.075.286	12.950.251
<b>2015</b>	1.130.042	16.038.446
<b>Total</b>	34.799.585	132.396.058

**Fuente:** Superintendencia de Bancos del Ecuador (2017)

**Elaboración:** Gabriela Quijia

Las instituciones públicas relacionadas al sector cacao son:

- **Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura (MAGAP)** tiene como objetivo fortalecer la institucionalidad del sector del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos, mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales con estrategias de inclusión social de los pequeños y medianos productores mediante programas y proyectos que permitan mejorar el sector agro.
- **Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias** encargada de investigar, desarrollar y aplicar el conocimiento científico y tecnológico para lograr una racional explotación, utilización y conservación de los recursos naturales del sector agropecuario y contribuir al incremento sostenido y sustentable de la producción, productividad y al mejoramiento cualitativo de los productos agropecuarios. Los programas implementados en beneficio del sector cacaotero son el departamento de calidad de cacao donde se ejecuta investigaciones de mejoramiento genético de los clones nacionales (INIAP, 2017).
- **Pro Ecuador** es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos como el cacao, semielaborados, chocolates en mercados nacionales e internacionales. Esta institución cuenta con especialistas para promover las exportaciones, encargados de: coordinar actividades de promoción comercial internacional en conjunto con las Oficinas Comerciales del Ecuador en el exterior y de las Embajadas; desarrollar actividades para realizar el análisis de la inclusión de nuevos productos y emitir lineamientos para analizar la inclusión de nuevas empresas en eventos de promoción comercial a nivel internacional (PROECUADOR, 2017)
- **Ministerio de Industrias y Productividad** tiene como objetivo incrementar la productividad y calidad de la producción de la industria y sus servicios conexos para incentivar la inversión en la industria así como mejorar la tecnología y capacidades mediante el diseño de políticas públicas que permitan la articulación del sector público y privado. En lo que se refiere al sector cacao el ministerio ha impulsado varios proyectos como servicios de asesoramiento y capacitación a micro, pequeños y medianos empresarios, para impulsar la agroindustria del cacao (MIPRO, 2017).
- **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)** provee información estadística del país. Mediante la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) se obtiene información de superficie, producción y ventas según región y provincia del cacao.

El gobierno a través de la gestión de estas instituciones ha promovido el sector cacao por un parte la producción de cacao fino de aroma y por otro las empresas dedicadas a la producción de chocolateras mediante MAGAP y Ministerio de Industrias y Productividad respectivamente.

La intervención del gobierno dentro del sector cacao es necesaria para promover y concientizar acerca de la producción de cacao fino de aroma, al encontrarse amenazada por el cacao CCN-51 por lo que resulta indispensable generar proyectos similares al Programa de Reactivación de Café y Cacao Nacional que cubran todas las zonas dedicadas a la producción de cacao .

Actualmente el país se encuentra más informado acerca de la importancia del cacao fino de aroma en la economía. Dentro de las posibilidades el estado ha incorporado proyectos y programas sin embargo al manejado por el sector público se han dado ciertas ineficiencias.

## 3.2 Análisis y propuesta de política para el sector cacao

Desde la Constitución de la República del Ecuador aprobada en 2008 y otros cuerpos legales derivados o conexos, se han establecido políticas de Estado a favor de incentivar la agricultura para que su rol sea el de generar empleos y ganancias a sus usuarios. Existe una atención prioritaria a este sector por parte del estado a fin de garantizar incentivar la producción, mantener un medioambiente sano y ecológicamente equilibrado que garantice la sostenibilidad, la seguridad y soberanía alimentaria (MAGAP, 2010).

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca en conjunto con el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) están directamente involucrados para alcanzar los objetivos y metas que establece el artículo 281 de la Constitución de la República del Ecuador vigente desde el año 2008.

“La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente”

- Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
- Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
- Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como la comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.

El Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) es uno más de los instrumentos diseñados por gobierno para articular y diseñar políticas a través de la gestión de la inversión pública, este plan consta de 12 estrategias nacionales y objetivos, el que más destaca y relaciona con el sector del cacao fino de aroma es el objetivo número 10 que establece “Impulsar la transformación de la matriz productiva, mediante políticas destinadas a: diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional, promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales, fortalecer la economía popular y solidaria y las micro, pequeñas y medianas empresas en la estructura productiva e impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva”. (Buen Vivir, 2013).

En el sector del cacao fino de aroma se han desarrollado programas y proyectos con el fin de mejorar y actualizar las prácticas tanto del segmento agrícola como industrial dentro de los proyectos más destacados se encuentran:

- **Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma.** Proyecto encaminado a impulsar el sector productivo del cacao fino de aroma mediante capacitaciones y nuevas líneas de crédito de alcance nacional. La entrega de Kits

fitosanitarios complementa el proyecto ya que beneficia a los pequeños productores cacaoteros en el control de plagas como monilla y escoba de bruja. Estos kits incluyen dos fundas de 500 gramos de Sulfato de Cobre, dos frascos de 100 mililitros de adherente, un par de guantes y una mascarilla para protección del agricultor.

- **Seguro agrícola.** En el año 2010 el MAGAP impulsó el seguro agrícola instrumento diseñado para beneficiar a los pequeños y medianos productores del país, cubre pérdidas por fenómenos climáticos y biológicos. Este seguro permite la recuperación de los costos directos de producción de los cultivos afectados; la reinversión en el cultivo y la estabilidad económica del campesino. Hasta el año 2016 se han asegurado a 281.772 agricultores, protegido 1,029.894 hectáreas y cancelado alrededor de USD 2,5 millones por indemnizaciones.
- **Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias.** Mediante el Departamento de Calidad de Cacao ejecuta investigaciones de mejoramiento genético de los clones nacionales con información de calidad de la almendra de cacao y la industrialización de los clones seleccionados. Esta información es transmitida mediante capacitaciones continuas a pequeños y medianos agricultores. INIAP recomienda las variedades de cacao de acuerdo a la zonificación por provincias, regiones y zonas agroecológicas.
- **Proyecto Nacional de Innovación Tecnológica Participativa y Productividad Agrícola.** Promueve la reactivación productiva de los pequeños y medianos productores del sector agrícola para esto se diseñó una herramienta metodológica denominada Escuelas de la Revolución Agraria (ERA), espacio donde los productores y técnicos aprenden habilidades y destrezas y comparten conocimientos en un verdadero diálogo de saberes.
- **Estrategia Hombro a Hombro.** Desde el año 2012 este proyecto apoya el desarrollo de emprendimientos desde las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, bajo la modalidad de “Fondos de Inversiones” que permiten la dotación de infraestructura, maquinaria y equipamiento para la generación de procesos post-cosecha y valor agregado. Además provee asistencia técnica en la preparación de tierra, siembra y cosecha del cacao.
- **Proyecto Nacional para el desarrollo integral de Cadenas Agroindustriales.** Tiene como objetivo impulsar mecanismos y herramientas de fomento a la productividad en el sector agroindustrial, reduciendo así la dependencia de la economía respecto a la producción primaria, fomentando el empleo y constituyéndose en un medio de reducción de la pobreza, en forma sostenible y competitiva.

Las instituciones privadas como asociaciones, organizaciones, han incentivado el desarrollo y crecimiento del sector del cacao mediante proyectos, estas asociaciones son:

- **Asociación Nacional de Exportadores de Cacao en Ecuador (ANECACAO).** Apoya a toda la cadena agroindustrial y comercial del cacao ecuatoriano, semielaborados y chocolates con el objetivo de posicionarlo en los mercados mundiales, mediante la representatividad gremial de sus socios ante las instituciones gubernamentales, instituciones privadas y mediante servicios personalizados para promover el desarrollo. Recientemente ha presentado su nueva línea de insumos agrícolas.
- **Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma (APROCAFA).** Ofrece diplomados de cacao, capacitación en todos los ámbitos relacionados al cultivo de cacao; analizando temas financieros como son la estructura de costos de una plantación; el diseño adecuado, fertilización, control de enfermedades, fisiología de la planta de cacao, fermentación adecuada, mercados.
- **Camaren.** Consorcio ecuatoriano, especializado en capacitación y apoyo a espacios de análisis y debate de recursos naturales. Desde el año 2007 imparte capacitaciones

acerca de la cadena del cacao, programa dirigido a técnicos que estén en capacidad de multiplicar los conocimientos adquiridos a los pequeños y medianos productores de cacao.

En la actualidad existen políticas públicas, estrategias y programas que se resumen en los siguientes párrafos y de igual forma el estatus de estos.

El campo de políticas públicas ha adquirido una creciente importancia, dicho campo estudia los diversos aspectos relacionados con el impacto que brinda a la sociedad esta clase de políticas a través de procesos para la definición de los objetivos públicos del estado, el desarrollo de organizaciones y programas para alcanzar dichos objetivos y el impacto de estos programas (Méndez, 1993). En Ecuador el estado mediante la Constitución de la República (2008), Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), Ministerios relacionados al sector se han fijado políticas para apoyar a este sector tanto en la producción de cacao fino de aroma como en la producción de chocolate oscuro, con el fin de cumplir con los objetivos de cada institución o plan, sin embargo no existe un seguimiento oportuno y a detalle a fin de determinar el impacto de los programas desarrollados.

En el país a pesar que se han diseñado programas y estrategias públicas, se evidencia la falta de coordinación entre estas instituciones para unificar esfuerzos y obtener mejores resultados, el MAGAP en conjunto con ministerios afines a la industria como Ministerio de Industria y Productividad, Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, Ministerio de Comercio Exterior deben manejar agendas en conjunto para fomentar y desarrollar productos con valor agregado.

El producir el mejor cacao fino de aroma a nivel mundial asegura la participación del país en mercados internacionales pero no basta con la exportación de materia prima, la producción de barras de chocolates debe ser el objetivo. A continuación se proponen una serie de políticas para beneficio de los dos segmentos del sector cacao.

### ***3.2.1 Propuesta de políticas para el sector cacao***

Diseñar políticas se relaciona directamente con la economía, pues la política es el vehículo a través del cual se contribuyen con procedimientos para resolver las necesidades sentidas por la gente, de forma de desarrollar otra institucionalidad, otros valores más solidarios y sociedades igualitarias (Coraggio, 2003). La política y las políticas públicas puedan darse de manera diferente, ambas son esferas características del espacio público. Los resultados de cada una afectan de manera directa las intenciones y el fin para el que fue diseñada la otra, de manera que las ideas determinan el carácter general de una política pública con ciertas influencias. La política pública centra su interés en una problemática y en dar respuestas, contenidos y proceso para abordar a estas mediante procesos empírico y de investigación.

Las políticas públicas por excelencia incluyen el aspecto político como su origen, objetivo, justificación o explicación pública. Si las políticas públicas no son enmarcadas en un amplio proceso de participación, ello puede sesgar a los actores públicos.

Para proponer políticas públicas dentro del sector cacao es necesario examinar a los actores, tanto productores de cacao fino de aroma como productores de chocolates. Estos actores se encuentran en diferentes posiciones y por tanto requieren que sus diferentes necesidades sean cubiertas para esto se han propuesto una serie de políticas y acciones a continuación detallas.

- **Fomentar la producción de cacao fino de aroma orgánico**

La tendencia hacia alimentos sanos, naturales y orgánicos cada vez es mayor particularmente en Europa y Estados Unidos lo que genera variaciones en la forma como las empresas alimenticias operan. Los productos procesados y certificados como orgánicos han ganado fama en los últimos años y es en este punto que empresas locales de este sector como es el caso de Pacari y Hoja Verde han aprovechado esta ventaja competitiva para posicionar sus productos en el mercado mundial. Las razones de este fenómeno son: preocupación por la salud del consumidor y el medio ambiente.

El estado además de impulsar la producción de cacao fino de aroma debe mejorar las prácticas agrícolas, en la actualidad los productos orgánicos tienen mayor consumo a nivel internacional por lo que fomentar la producción de cacao orgánico generara un plus al país.

Ecuador por sus condiciones geográficas tiene el mejor cacao fino de aroma, sin embargo esta se ha visto amenazada por la producción de cacao CCN-51 la cual es más resistente a plagas y otras afectaciones.

Es importante difundir políticas que permitan incrementar la producción de cacao orgánico mediante prácticas agrícolas amigables con el medioambiente, que brinden seguridad al consumidor de que el producto final está libre de químicos que pueden perjudicar su salud. La capacitación y asistencia técnica constante por medio del MAGAP y sectores afines contribuirá para que el país siga siendo líder mundial de producción de cacao fino.

Es importante concientizar acerca del futuro del negocio del cacao, a fin de que este sea sostenible a través de un sistema de cultivo orgánico. La utilización de químicos para mejorar rendimientos de la plantación tendrá resultados en el corto plazo, sin embargo a largo plazo esto es insostenible ya que el suelo es afectado por la erosión.

- **Incorporar políticas participativas para mejorar los procedimientos de la producción de cacao fino de aroma**

La participación de todos los actores del sector a través del desarrollo de políticas, tiene como objetivo fundamental incorporar a la población para que adquieran responsabilidades y brinden iniciativas para mejorar y tecnificar los procesos productivos de este sector.

a) **Impulsar la investigación para conservar el cacao fino de aroma**

Investigación participativa es descrita como una actividad integrada que combina la investigación social, el trabajo educativo y la acción, esta es una de mejores opciones para mejorar las actividades dentro de la cadena del cacao.

Instituciones como el MAGAP deben fomentar estas actividades en plantaciones de cacao fino de aroma donde los campesinos adquieran el papel de investigadores con el acompañamiento de técnicos para generar información, transformación y cambios que respondan directamente a sus intereses como la conservación de cacao nacional. El objetivo principal de esta actividad es reconocer y sistematizar el conocimiento adquirido para facilitar la participación de la población.

La investigación participativa no es solo un trabajo de investigación sino un trabajo auténticamente educativo en el que agricultores podrán reconocer sus habilidades y recursos lo que permitirá mejorar el nivel de vida.

b) **Crear y controlar los centros de acopio en las principales provincias productoras de cacao fino de aroma**



La función de estos centros es recopilar la producción de pequeños agricultores para su posterior venta en grandes cantidades en mercados locales o de exterior. Los productores de cacao fino de aroma presentan problemas al vender su producto ya que existen centros de acopio que no pagan precios justos.

MAGAP debe incorporar controles en los centros de acopio para verificar el funcionamiento y manejo de precios, de esta forma los agricultores que son el eslabón más débil de esta cadena de valor, obtenga un beneficios acordes a su esfuerzo e inversión. Mediante estas medidas se promueve el comercios justo y sobretodo se brinda seguridad a agricultores.

Por otro lado en pequeñas poblaciones no existen centros de acopio por lo que agricultores tienen problemas al transportar su producción. Es necesario incorporar en estas zonas, pequeños centros de acopio que reciban la producción de agricultores para luego transportarlo a centro de acopio, la idea principal es centralizar la producción.

c) Fomentar alianzas o convenios entre productores de cacao y empresas de chocolate.

Poco a poco se han ido fomentando alianzas entre asociaciones y empresas dedicadas a la producción de chocolate donde los primeros colaboran con los segundos, esta dinámica facilita sus relaciones comerciales para que mutuamente potencien sus negocios.

Impulsar alianzas estratégicas entre productores y empresas generara beneficios a ambas partes ya que permite alcanzar los objetivos deseados. Por un lado agricultores venderán a precios fijos su producción y empresas compararan materia prima de calidad. Trabajar de manera directa eliminara los intermediarios y agricultores recibirán mayores réditos. El gobierno mediante MAGAP debe ser un intermediario o puente entre pequeños y medianos productores y empresas de esta manera se promoverá el comercio justo,

- **Políticas de incentivos enfocadas a la industria del chocolate**

El estado a través de las diversas entidades debe fortalecer el sector productivo mediante mecanismos e incentivos principalmente fiscales, de crédito y laborales. Al estar la industria del chocolate en desarrollo y crecimiento es necesario generar incentivos a fin de atraer inversiones locales y extranjeras.

La industria del cacao debe ser más competitiva y esto se puede lograr con la revisión y cambio de varias políticas tributarias que se encuentran en el país:

- Disminución de aranceles para la importación de maquinaria, repuestos y materiales como plástico, cartón esto con el afán de obtener una eficiencia en los procesos de producción. En la actualidad estas pagan alrededor de 18% de arancel y en comparación a otros países esta cifra es alta.
- Disminución de impuestos o diferimiento en el pago del impuesto a la salida de divisas, impuesto a los consumos especiales.

Con la aplicación de estos enunciados y un seguimiento continuo a las empresas beneficiadas el país podrá obtener un mayor dinamismo ya que estas empresas y demás involucrados en la cadena de valor del cacao podrán utilizar estos fondos para otros conceptos.

- Generar líneas créditos especializadas a la producción de cacao y chocolates

Otro factor importante para mejorar e incrementar la productividad del sector es implementar líneas de crédito enfocadas únicamente en la fase de producción de cacao fino de aroma y procesamiento mediante entidades financieras públicas como el Banco Nacional de Fomento y Corporación Financiera Nacional, a fin de implementar esta política es necesario efectuar las siguientes actividades:

- Líneas de crédito destinadas a la investigación y desarrollo de productos más robustos y resistentes a plagas y demás afectaciones a la industria.
- Créditos destinados a los pequeños y medianos agricultores a largo plazo (10 años) para que estos puedan considerar a esta actividad comercial como una actividad sostenible en el tiempo.
- Créditos destinados a productores para las diferentes actividades de la empresa como obtención de maquinaria, repuestos con la finalidad que aumenten la calidad y por tanto producción.

- **Impulsar el consumo de chocolate oscuro a nivel nacional**

Ecuador mediante proyectos ha impulsado y promocionado el turismo a nivel mundial. Por ejemplo la campaña “ALL YOU NEED IS ECUADOR”, una de las más conocidas ha posicionado al país como destino turístico de clase mundial. Cada una de las letras del slogan está identificada por un producto emblemático de nuestro país como el chocolate, rosas, orquídeas, artesanías, sombrero de paja toquilla, entre otros.

Es necesario impulsar a nivel nacional la cultura del consumo de chocolate, la población poco conoce acerca de chocolate oscuro y que el país produce el mejor cacao a nivel mundial. Detrás del cacao, producto emblemático del país, se encuentra un gran recorrido histórico tan antiguo y lleno de esplendor, además de características como cultura, desarrollo, identidad, patrimonio.

Así como se ha promocionado lugares turísticos del país se debe promocionar el consumo chocolate mediante campañas publicitarias por medio de alianzas públicas y privadas. Otras opciones son la creación de eventos que permita difundir las distintas variedades de barras de chocolate que se producen en el país y de esta manera promover su consumo.

- **Implementar mecanismos de control y seguimiento a programas o proyectos**

El seguimiento y control de políticas es de vital importancia ya que verifica de manera continua el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por los Ministerios. Es necesario implementar programas aplicando métodos de investigación, para medir el impacto de políticas con una clara visión al proceso de toma de decisiones por parte de representantes del estado.

Al aplicar mecanismos de seguimiento se tendrán datos e información de cada proyecto ejecutado lo que permitirá saber el impacto o efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales. Es importante mencionar que la continuidad de programas y proyectos estará en función a los resultados obtenidos por medio de estos mecanismos.

Latinoamérica y en especial Ecuador han jugado un papel clave para satisfacer la demanda de cacao, recientemente la industria del cacao se ha dado conocer en países Europeos por lo que es necesario fortalecer la política agrícola e industrial por parte del estado a través de la innovación del sector para incrementar la productividad y mejorar la calidad de los productos finales, mediante el manejo integral de aspectos relativos a: la zonificación agroclimática y organoléptica de cacao, el desarrollo y selección de variedades, mejoramiento de los sistemas de producción agrícola, priorización del manejo ambiental, el correcto manejo siembra, cosecha, post-cosecha, exhaustivo análisis de calidad (laboratorios).

Implementar políticas para mejorar este sector, implica un especial análisis en cada una de las actividades de la cadena de valor que permita tener un claro panorama de sus actores y

necesidades. Tanto gobierno como ministerios afines con la producción agrícola e industrias deben impulsar políticas en conjunto. No basta con mejorar o incrementar la producción de cacao a través de capacitaciones es necesario implementar políticas que permitan participar activamente a productores, una opción es la investigación participativa. El objetivo primordial del estado es generar valor agregado a productos como el cacao fino de aroma por lo tanto es necesario la activa participación de Ministerios y agricultores o asociaciones para que se ejecute de manera ordenada planes o proyectos.

Es importante señalar que en el presente capítulo se analizaron los factores que afectan o contribuyen a la industria del cacao mediante el desarrollo del Diamante de Porter. En términos generales se destaca, la creciente participación tanto a nivel interno y externo de las empresas Pacari, República del Cacao, Hoja Verde y Caoní, estas empresas han utilizado técnicas de diferenciación como estrategia para participar en el mercado. En lo que se refiere a condiciones de factores las empresas aprovechan de manera eficiente los recursos y servicios que provee el sector dentro de los más destacados se encuentran: condiciones geográficas del país que permiten producir el mejor cacao fino de aroma, inversiones en infraestructura realizadas en los últimos diez por parte del gobierno en adecuaciones viales y nuevos accesos. Por otro lado la mano de obra y conocimientos son factores que se han ido desarrollando o afinando a la par con la industria y requieren constante capacitación.

La demanda interna se ha incrementado en los últimos años sin embargo el mercado externo continua siendo el más representativo dentro de las empresas chocolateras, se estima que el 80% de la producción se destina a Europa y Estados Unidos y el 20% restante para el consumo interno. La intervención del estado es fundamental dentro de este sector para fomentar y expandir el consumo de chocolate a nivel nacional y de esta forma diversificar las líneas de venta.

El desarrollo de productos finales es efectuado localmente, sin embargo los insumos utilizados para obtener el producto final son importados, estos insumos son: cartón, plástico, azúcar orgánica, esto afecta de manera directa a las empresas ya que los costos de procesamiento se encarecen debido a los elevados costos asociados a la importación de estos insumos. La adquisición de maquinaria es un factor limitante dentro de la industria, empresas como Caoní, Hoja Verde contratan servicios de maquila para cubrir la fase de procesamiento ya que no cuentan con los recursos necesarios para adquirirla.

## **Conclusiones**

- Existe una marcada concentración de producción de cacao en provincias de la costa como Los Ríos, Guayas, Manabí en el año 2015 representaron el 70% del total de la producción. En estas localidades la producción de cacao fino de aroma se ha visto amenizado por la producción de cacao CCN-51 debido a su alto rendimiento y resistencia a plagas. Actualmente existe una preocupación creciente por mantener y conservar las plantaciones de cacao fino de aroma por este motivo MAGAP ha implementado programas con el afán de conservar este producto.
- La exportación de cacao fino de aroma tiene una tendencia creciente fomentada por Estados Unidos y países europeos como Países Bajos, Alemania siendo estos los principales destinos de exportación del cacao. En el año 2015 el cacao en grano represento el 87%, semielaborados 12% y chocolates 1% del total de exportaciones lo que refleja la falta de impulso hacia industria de chocolates.
- Al analizar la cadena productiva y los costos del cacao fino de aroma se puede identificar una serie de problemas en torno a la tecnificación e innovación que afectan de manera directa la productividad entre los más destacados están las limitaciones de crédito, falta de capacitación y los altos costos de insumos agrícolas y maquinaria.
- En la fase de procesamiento el principal limitante es el acceso a maquinaria ya que esta requiere una inversión inicial alta, ante este inconveniente gran parte de empresas han optado por contratar servicios de maquilas para cubrir el proceso de transformación, esta decisión a corto plazo es beneficiosa sin embargo a largo plazo repercute sobre márgenes de ganancia ya que a diferencia de las empresas que cuentan con plantas de producción, estas no pueden manejar sus costos y con el transcurso de los años el costo del servicio de maquila se incrementa.
- La industria de chocolate negro se encuentra liderada por las empresas Pacari pionera y principal competencia del sector, República del Cacao, Hoja Verde y Caoní. Se estima que el 80% de la producción se destina a Estados Unidos y países europeos y el 20% restante para el consumo interno. La estrategia utilizada por estas empresas es la diferenciación, esta se evidencia en la variada gama de barras de chocolate que ofrece con distintos niveles de contenido de cacao o mezclados con frutas y plantas tradicionales del país como uvilla, mortiño, hierba luisa entre otros.
- En Ecuador las empresas de chocolate a base de cacao fino de aroma han tenido la habilidad de generar innovación y valor agregado. Además, mantienen un estricto control a lo largo de la cadena productiva y en algunos casos se encuentran respaldados por certificaciones que avalan la calidad del producto.
- Mediante el Diamante de Porter se han identificado factores que favorecen a la industria del cacao fino de aroma como las condiciones físicas e infraestructura disponible en el país permiten cultivar el cacao en 23 de las 24 provincias del país, la inversión en infraestructura ha permitido realizar adecuaciones viales y nuevos accesos para que productos agrícolas puedan ser trasladados a través de grandes

distancia a costos mínimos. Por otro lado la demanda es sostenida tanto a nivel nacional como internacional, la calidad y diversos sabores de chocolate han permitido llegar a las empresas a Estados Unidos y países europeos sin embargo continua siendo necesario fomentar el consumo de chocolates

- En lo que se refiere a sectores relacionados y de apoyo se identificó una alta dependencia del mercado internacional ya que los insumos agrícolas como fertilizantes y químicos, maquinaria, plástico y empaque son importados. Tanto la fase de producción como procesamiento se encuentran condicionados ya que al no existir localmente los precios estos materiales son altos y de difícil obtención.
- El gobierno juega un papel determinante en la obtención de ventajas competitivas, ya que influye de manera directa en el mercado mediante políticas públicas, regulación e incentivos. Gran parte de las políticas analizadas en el periodo de estudio se encuentran enfocadas en programas y proyectos de producción de cacao. Sin embargo, a pesar de existir el Plan Estratégico del Cambio de la Matriz Productiva los cambios en el sector cacaotero en torno al procesamiento y comercialización poco se han sentido o notado.

## ***Recomendaciones***

Esta investigación ha permitido identificar los factores que limitan el desarrollo de las fases de producción, procesamiento y comercialización del cacao fino aroma para esto se establece una serie de recomendaciones basadas en las necesidades del sector cacao:

- Enriquecer el conocimiento de los agricultores, el cual en su gran mayoría es empírico y ha sido obtenido de generación tras generación, sin embargo para obtener producción a mayor escala y constante es necesario introducir nuevas técnicas para el desarrollo del cultivo de cacao fino de aroma ya que esta variedad necesita de cuidados especiales por ser más vulnerables a plagas y otras afectaciones.
- Definir políticas de conservación que promulguen alianzas entre agricultores y gobiernos descentralizados con el objetivo de fomentar la producción de la variedad cacao fina de aroma, y que en los últimos años se encuentra amenazada por el tipo de cacao CCN-51. Es importante considerar que estos actores deben estar organizados a través de políticas y procedimientos definidos y establecidos en base al objetivo común que es la producción de cacao fino de aroma a gran escala y una producción constante y creciente de este producto.
- Fomentar la creación de asociaciones agrícolas, que además de cumplir con la función de centro de acopio puedan promover e impartir capacitaciones y talleres sobre administración de personal, planificación de cultivos, gestión de costos, negociación con proveedores, actividades relacionadas al mantenimiento y manejo de los cultivos, de esta forma el agricultor obtendrá conocimientos adicionales que permitan que la producción de cacao sea la actividad a través de la cual ellos puedan subsistir.
- Incentivar la investigación participativa dentro del sector agrícola, a través de la cual todos los actores que contribuyen al desarrollo de este producto también participen en su investigación, mantenimiento y en dar a conocer el producto a sus clientes y consumidores. Los ministerios estatales relacionados con la producción deben trabajar con todas las partes involucradas en el proceso productivo a fin de desarrollar nuevas semillas, nuevos productos que ayuden a mantener al cacao fino de aroma ecuatoriano en la vanguardia de este sector.
- Establecer políticas estatales para mantener un marco financiero, fiscal y laboral de equidad a largo plazo lo cual ayudara a impulsar la industria del cacao, teniendo en cuenta las necesidades de financiamiento y conocimiento. Esta industria al estar en desarrollo y crecimiento requiere de incentivos por parte el gobierno para adquirir maquinaria y materia prima para la fase de procesamiento. Para esto es necesario articular políticas desde el Gobierno en conjunto con los ministerios relacionados a la industria, comercio exterior, productividad, laboral y financiero que brinden seguridad al inversionista extranjero y local.
- Crear asociaciones de empresas dedicadas a la producción de chocolate oscuro con el fin de ofertar sus productos a nivel nacional e internacional. Esta nueva forma de

comercialización permitirá a las empresas mejorar sus márgenes de ganancia y dar a conocer la industria ecuatoriana.

- Incrementar el consumo interno de chocolates oscuros considerando las preferencias o tendencias de los ecuatorianos. Gran parte de la población prefiere chocolates con altos niveles de leche y azúcar el reto principal de la industria es concientizar y atraer a nuevos consumidores. Para promover el consumo es necesario la participación tanto del gobierno local de las empresas privadas del sector a través de asociaciones.

## ***Referencias Bibliográficas***

### **Fuentes Primarias**

Entrevista: Toribio Yambaca, Representante de la Asociación Agropecuaria Nueva Esperanza. Realizado el 20 de marzo del 2017.

Entrevista: Patricio Isa, Agricultor de cacao fino de aroma en Puerto Quito. Realizado el 21 de marzo del 2017.

Entrevista: Carlos Brito, Agricultor de cacao fino de aroma en Puerto Quito. Realizado el 21 de marzo del 2017.

Entrevista: Carol Marcial, Gerente General de Perla Organic Chocolate. Realizado el 21 de abril del 2017.

Entrevista: Gabriel Galárraga, Embajador del cacao en Europa por PROECUADOR. Realizado el 02 de mayo del 2017.

Entrevista: José Nicolás Vélez, Director Ejecutivo de Hoja Verde. Realizado el 04 de mayo del 2017.

Entrevista: Martin Simonneau, Coordinador RSE de República del Cacao. Realizado el 16 de junio del 2017.

Entrevista: María Cristina Vasconez, Coordinadora de Marketing y Exportaciones de Caoní Chocolate. Realizado el 19 de junio del 2017.

### **Fuentes Secundarias**

Academia del chocolate (2017) *Chocolate y Cacao, Servicios* Recuperado en mayo de: <http://academiadelchocolate.com/chocolate.html>

Acosta, Alberto. (1995). *Breve Historia Económica del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.

Amanor, Boadu, y Morris George (1999). *Strategic Alliances in Canadian Agri-Food Industries. George Morris Centre, Ontario, Canada*.

ANECACAO (2015) *Boletín Mensual de Anecacao*. Recuperado en Diciembre de: <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas.html>

ANECACAO (2015) *Historia del cacao*. Recuperado en Diciembre de: <http://www.anecacao.com/index.php/es/inicio.html>

ANECACAO (2015) *Quienes somos*. Recuperado en Diciembre de: <http://www.anecacao.com/index.php/es/inicio.html>



- Araque, Wilson y Arguello, Andrés (2014) Cacao Ecuatoriano, una Fuente de Oportunidades de Negocio para Emprendedores y Pyme Exportadoras. Recuperado en Mayo de: [http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/ARTICULO%20CACAO%20FINAL%20\(\).pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/ARTICULO%20CACAO%20FINAL%20().pdf)
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado en Diciembre de [www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf).
- Barber, W. (1967). *Historia del pensamiento económico*. Madrid: Alianza.
- Banco Central del Ecuador. (2002). La ventaja comparativa del cacao ecuatoriano. *Apuntes de economía*, 20.
- Banco Central del Ecuador . (2012). *Boletín anuario 2012*. Recuperado en Febrero de : <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Encuesta de coyuntura*. Recuperado en Febrero de : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/323-encuesta-de-coyuntura-sector-agropecuario>
- Banco Central del Ecuador (2016), Cuentas Nacionales, Ecuador: Autor
- Benalcazar, Mayra y Carrion, David (2016), *Análisis de la cadena de valor del cacao y su relación con la aplicación del Proyecto de Reactivación de la Producción del cacao nacional fino y de aroma, caso de estudio: Kallari Tena*. (Disertación de grado) Facultad de Ciencias Administrativas de la EPN, Ecuador
- Bensaïd, Daniel. (2009). *La crisis del capitalismo Karl Marx*. Madrid: Ediciones Sequitur.
- Buendia, Edgar (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis económico*, (28-69).
- Caballero, Javier (2007). *Pacari, el mejor chocolate en barra del mundo* Recuperado en Junio de <http://www.expansion.com/fueradeserie/gastro/2017/06/19/594277f7268e3e0f4a8b4679.html>
- Castro Bertha y Henrandez Silvio (2008) La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las PYMES. Recuperado en febrero de: [www.eumed.net/rev/tecsistecat/n5/acch.pdf](http://www.eumed.net/rev/tecsistecat/n5/acch.pdf)
- CEPAL. (2016). Programa estratégico de mediano plazo de la cadena del cacao y productos elaborados . *Perspectivas para America Latina*, 37-42.
- Coraggio Jose (2003). *Las políticas públicas participativas: ¿obstáculo o requisito para el Desarrollo Local?* Buenos Aires: Espacio Editorial.

- CORPEI (2009) *Perfil Cacao Ecuador*. Recuperado en diciembre de: <http://www.ecuadorexporta.org/archivos/documentos/Perfil%20Caco%202008.pdf>.
- Crisafulli, Luciano. (2005). Competitividad Espuria versus Competitividad Auténtica y el Gasto en I&D. *IERAL de Fundación Mediterránea*.
- Demenus, Wolfgang y Crespo Paatirio. (2011). *Cadenas productivas y desarrollo económico rural en Latinoamérica*. Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, Quito (Ecuador).
- Doryan, Eduardo (1999). Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances conceptuales y orientaciones estratégicas. *Alajuela: INCAE/CLADS*
- Esser, Klaus y Meyer, Stamer (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 39-52.
- ESPAE. (2016) . *Industria del Cacao, Estudios industriales orientación estratégica para la toma de decisiones* Recuperado en Febrero de: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriacacao.pdf>
- Erice, Franciso. (2004). La teoría Económica de Marx. España: Partido Comunista de España.
- FAO (2015) El estado de los mercados de los productos básicos agrícolas Recuperado en Febrero de: <http://www.fao.org/3/a-i5090s.pdf>
- FAOSTAT (2014) *Estadísticas de producción* Recuperado en Marzo de: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>
- Flores, Marco. (2007). *La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador*. Quito: Corporacion Editorial Nacional.
- Garay, Luis . (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. *Biblioteca virtual del Banco de la República*, 563-614.
- Gracia, Maximiliano. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Ciencia y Tecnología*, 12(36)
- Gutiérrez, G. (2011). *Historia del Pensamiento Económico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Halley Alain y Guilhon Alice. (1997). Logistics behaviour of small enterprises: performance, strategy and definition. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(8), 475-495.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (2017) *Objetivos; Visión*. Recuperado en Junio de: <http://www.iniap.gob.ec>

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (2014) *Cacao arriba, la pepa de oro* Recuperado en Marzo de: <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/cacao-arriba-la-pepa-de-oro/>

Jácome, Carla. (2014). Ventaja Comparativa del Ecuador: Hablemos del Cacao. Recuperado en diciembre de: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional>

Jaramillo, Carlos (1997). Competitividad *CI Jaramillo, Competitividad*.

Maiguashca, Juan (2012). La incorporación del cacao ecuatoriano al mercado mundial entre 1840 y 1925, según los informes consulares. *Procesos. Revista ecuatoriana de historia*, 67-98.

Mankiw, Gregory. (2009). *Principios de la economía*. Mexico: Cengage Learning.

Martinez, Clemencia. (2008). Paul Krugman y el nuevo comienzo del mercado internacional. *Criterio Libre*, 76-95

Martínez Eugenia. (1994). El concepto de productividad en el análisis económico. *Red de Estudios de la Economía Mundial. México*

Mayorja, Jose. (2008). Paul Krugman y el nuevo comienzo del mercado internacional. *Criterio Libre*, 76-95.

Méndez, José. (1990). *Fundamentos de economía*. Mexico: McGraw-Hill.

Méndez, José Luis. (1993). La política pública como variable dependiente: hacia un análisis más integral de las políticas públicas. *Foro Internacional* (111-144).

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2010) *Políticas institucionales de investigación, transferencia de innovaciones y prestación de servicios tecnológicos* Recuperado en Junio de: <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/stories/descargas/POLITICASINIAP2012.pdf>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2013) "Proyecto Café-Cacao". Recuperado en Enero de: <http://www.agricultura.gob.ec/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2014) La Gran Minga del Cacao Nacional II etapa. Recuperado en Febrero de: <http://www.agricultura.gob.ec/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2016). *La Política Agropecuaria Ecuatoriana Parte I*. Recuperado en febrero de: [http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La Políticas Agropecuarias al 2025 I parte.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La_Políticas_Agropecuarias_al_2025_I_parte.pdf)

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2016). *Manual de aplicabilidad de buenas prácticas agrícolas para el cacao*. Recuperado en Febrero

de:<http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/inocuidad/manuales-aplicabilidad/manual-aplicabilidad-cacao-nuevo.pdf>

Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos (2016) *Industrias Estratégicas* Recuperado en Junio de: [www.sectoresestrategicos.gob.ec](http://www.sectoresestrategicos.gob.ec)

Ministerio de Industrias y Productividad (2013) *Industrias básicas para la transformación productiva*. Recuperado en Mayo de: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/revista4.pdf>

Ministerio de Industrias y Productividad (2017) *Objetivos; Visión*. Recuperado en Mayo de: <http://www.industrias.gob.ec/>

Neme, Omar. (2006). *La competencia entre México y China: la disputa por el mercado de Estados Unidos*. México: Unam

Nicholson, Walter. (2005). *Microeconomía intermedia y sus aplicaciones*. México: Thomson.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2012) Área mundial cosechada del cacao en grano 2000-2010. Quito, Ecuador. Recuperado en diciembre de: [http://faostat3.fao.org/home/index\\_es.html?locale=es#VISUALIZE\\_BY\\_DOMAIN](http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#VISUALIZE_BY_DOMAIN)

Otero, Gerardo y Cerimedo, Federico (2006). Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. *Cuadernos de economía*, (74).

Pacari. (2017) *Historia; Ecuador domina el chocolate orgánico, Proyectos sociales, Agricultura Biodinámica*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <https://www.pacarichocolate.com>

Páez, Lourdes y Espinoza, Fernando (2015). *Ecuador tierra del cacao*. Ecuador: Trama Ediciones

Pineiro, M y Muller, G (1993). *Innovation, competitiveness and agroindustrial development* (No. IICA-E71 P661in). IICA, San José (Costa Rica).

*Plan Nacional del Buen Vivir* (2013) Recuperado en Junio de: <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>

Paschoal, José. (1982). *Introducción a la economía*. México: Harla.

Paz y Miño, Juan (2011) *Taller de Historia Económica* Recuperado en Febrero de: [the.pazymino.com/JPyM-Epoca\\_Cacaotera\\_Ecuador.pdf](http://the.pazymino.com/JPyM-Epoca_Cacaotera_Ecuador.pdf)

Porter, Michael (1980). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. *New York*, 300.

Porter, Michael. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Continental.

- Porter, Michael (1999). *La Ventaja Competitiva de las naciones*. España: Ediciones Deusto.
- Porter, Michael (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Porter, Michael (2009). *Ser Competitivo*. España: Deusto.
- PROECUADOR (2013). *Análisis Sectorial*. Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. Ecuador
- PROECUADOR (2013) *Análisis del sector cacao y elaborados*. Recuperado en febrero de: <http://www.proecuador.gob.ec>
- PROECUADOR (2017). *Quienes somos, Misión y Visión* Recuperado en Mayo de: <http://www.proecuador.gob.ec/institucional/quienes-somos/>
- PROECUADOR (2017). *Nuevas inversiones en infraestructura y logística* Recuperado en Mayo de: <http://www.proecuador.gob.ec>
- Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (2005). Estrategia de Cacao Sabor Arriba Recuperado en Junio de: <http://www.biotrade.org/ResourcesNewsAssess/ecuador-strategy-cocoaarriba.pdf>
- Pulido, Antonio (2005). La innovación en el siglo XXI. *Centro de Predicción Económica (CEPREDE)*. Madrid, España.
- República del cacao del Ecuador para el mundo (2017). Recuperado el 21 de junio de 2017 de, <http://claveturismo.com/es/república-del-cacao-del-ecuador-ara-el-mundo-república-del-cacao-from-ecuador-to-the-world/>
- Ricardo, David. (1951). *The Works and Correspondence of David Ricardo: On the Principles of Political Economy and Taxation*. Cambridge University Press.
- Rodríguez, A. (2016). Programa estratégico de mediano plazo de la cadena de cacao y semi-elaborados. *revista CEPAL*.
- Rojas, José (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.
- Rueda, Mónica y Muñoz, John, J. H. M. (2011). Asociatividad, capital social y redes de innovación en la economía rural. *Gestión & Sociedad*, 4(1), 27-41
- Samuelson, N. (2006). *Economía*. Mexico : McGraw-Hill Interamericana.
- Schiller, Bradley. (2008). *Principios de economía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo (2009) *Plan Nacional del buen vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural*. Quito: Auto

- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo (2012) *Revolución productiva a través del conocimiento y talento humano* Recuperado en Junio de: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- SINAGAP(2014) *Boletín Situacional del Cacao* Recuperado en Junio de: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/>
- SIPAE (2016). *Cacao y campesinos: Experiencias de producción e investigación*. Quito: Campaña Arturo.
- Smith, Adam. (1776). *La riqueza de las naciones*. Londres: Alianza Editorial.
- Sosa Byron y Diego Larrea (2014). *La tecnificación de la agricultura familiar bajo riego*. Camaren.
- Sotomayor Octavio y Rodríguez, Adrián . (2011). *Competitividad, sostenibilidad e inclusión social en la agricultura: Nuevas direcciones en el diseño de políticas en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Stanley,Brue. (2009). *Historia del pensamiento económico*. México: Cengage.
- Suñol, Sandra (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, 31(2).
- Superintendencia de Bancos (2015) *Volúmen de Crédito* Recuperado en Mayo de: [http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=39&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=41](http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs_index?vp_art_id=39&vp_tip=2&vp_buscr=41)
- Superintendencia de Compañías,Valores y Seguro (2015) *Capital Social de empresas manufactureras* Recuperado en Mayo de: <http://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Suquilanda, Manuel(1996) *Agricultura Orgánica. Alternativa tecnológica para el futuro*. Ecuador:Fundagro
- Takal. (2017) *Proceso; Ingredientes*. Recuperado Junio de: <http://takalchocolate.com/>
- TRADE MAP (2017) Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Recuperado en Marzo de: <http://www.trademap.org/Index.aspx>
- Trotsky, León. (1939). *El pensamiento vivo de Karl Marx*. Buenos Aires: Longman, Green, & Co.
- United Cacao (2015). *El mercado mundial del cacao*. Recuperado en febrero en: <http://www.unitedcacao.com/index.php/es/>
- Valencia, Joel y Gallegos, Eunice. (2017). Competitividad y comercio internacional. *Revista de Investigación en Ciencias y Administración*, 9(16), 49-58.

- Vallejo, Lorena (2015). La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. Una mirada al Valle del Cauca. *Gestión & Desarrollo*, 51-78.
- Vassallo, Miguel. (2017). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao. *Repique. Revista de Ciencias Sociales*, (1).
- Vargas, Braulio y Castillo, Carlos. (2008). Competitividad sostenible de la pequeña empresa: un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 13(24).
- Yépez, Silvana (2011), *Plan de Negocios para la Producción y Exportación de Chocolate Orgánico relleno de Frutas Exóticas*. (Disertación de grado) Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UDLA, Ecuador.

## Anexos

### Anexo A: Costos de producción de cacao fino de aroma 1 hectárea en el 2017.

Cultivo	Cacao fino de aroma				
Superficie a plantar (hectáreas)	1				
Densidad	625 plantas				
Tiempo de producción	3 años				
Producción esperada en quintales	20				
Precio de venta unitario planta cacao	\$0.80				
<b>Ingreso al tercer año</b>	<b>1700</b>				
Detalle	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total por elemento del costo	Total
<b><i>Establecimiento (preparación de la tierra y siembra)</i></b>					
<b>a. Materia Prima</b>					<b>718,75</b>
Planta de cacao	Planta	625	0,80	500,00	
Planta de sombra (plátano)	Planta	625	0,35	218,75	
<b>b. Mano de obra (Jornal - actividades)</b>					<b>1.082,50</b>
Socla chapia	Obrero	10	15,00	150,00	
Tumba (Con motosierra)	Obrero	2	40,00	80,00	
Repique de troncos y ramas o desbandado	Obrero	2	15,00	30,00	
Apilamiento de malezas y desperdicios	Obrero	4	15,00	60,00	
Combate de plagas	Obrero	2	15,00	30,00	
Señalamiento (balizada)	Planta	625	0,20	125,00	
Hoyado	Planta	625	0,20	125,00	
Distribución de plantas en terreno	Obrero	4	15,00	60,00	
Plantación	Planta	625	0,10	62,50	
Instalación planta de sombra	Obrero	24	15,00	360,00	
<b>c. Costos indirectos de producción</b>					<b>137,63</b>
Depreciación maquinaria (*)	Anual			47,65	
Insecticidas	Litro	1,00	20,00	20,00	
Fungicida	Kilogramo	1,00	20,00	20,00	
Fertilizante	Kilogramo	0,75	66,64	49,98	
<b>Total costos de producción establecimiento</b>					<b>1.938,88</b>
Detalle	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total por elemento del costo	Total



<b>Mantenimiento y manejo</b>					
<b>a. Mano de obra (Jornal - actividades)</b>					<b>315,00</b>
Combate de plagas	Obrero	3	15,00	45,00	
Roce o limpia	Obrero	3	15,00	45,00	
Coronamientos	Obrero	3	15,00	45,00	
Aplicación de fungicida	Obrero	3	15,00	45,00	
Aplicación de fertilizantes	Obrero	3	15,00	45,00	
Mantenimiento Plátano	Obrero	3	15,00	45,00	
Desbroses, podas	Obrero	3	15,00	45,00	
<b>b. Costos indirectos de producción</b>					<b>857,47</b>
Depreciación maquinaria (*)	Anual			47,65	
Insecticidas (3 veces por año)	Litro	9,00	20,00	180,00	
Fungicida (3 veces por año)	Kilogramo	9,00	20,00	180,00	
Fertilizante (3 veces por año)	Kilogramo	6,75	66,64	449,82	
<b>Total costos de producción para el mantenimiento y manejo</b>					<b>1.172,47</b>
<b>Detalle</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total por elemento del costo</b>	<b>Total</b>
<b>Cosecha</b>					
<b>a. Mano de obra (Jornal - actividades)</b>					<b>105,00</b>
Tumbado del cacao	Obrero	2	15,00	30,00	
Recolectar cacao	Obrero	2	15,00	30,00	
Extracción del fruto	Obrero	2	15,00	30,00	
Fermentado	Obrero	1	15,00	15,00	
<b>b. Costos indirectos de producción</b>					<b>74,00</b>
Depreciación maquinaria (*)	Anual			64,00	
Transporte	Quintal	20,00	0,50	10,00	
<b>Total costos de producción para la cosecha</b>					<b>179,00</b>
<b>Total costo de producción, siembra y cosecha</b>					<b>3.290,35</b>

**Fuente:** Investigación directa Perla Organic

**Elaboración:** Gabriela Quijia

(\*) Corresponde al costo de depreciación de maquinaria y equipo necesario para esta fase de la producción, los equipos, costos y gasto depreciación son los siguientes:

<b>Equipos</b>	<b>Cantida d</b>	<b>Costo unitar io</b>	<b>Cost o total</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Gasto depreciaci ón anual</b>	<b>Siembr a</b>	<b>Establ ecimi ento</b>	<b>Cosecha</b>
Gavetas plasticas transporte de plantulas - fermentado	14	5	70	5	14,00	-	-	14,00
Vivero – fermentado	1	100	100	2	50,00			50,00
Cavadoras	13	1	13	10	1,30	0,65	0,65	-
Bomba Mochila 20 Lt.	1	1	120	5	24,00	12,00	12,00	-
Motosierra	1	1	700	10	70,00	35,00	35,00	-
			Total		159,30	47,65	47,65	64,00

## Anexo B: Costos de procesamiento o transformación de un quintal de cacao fino de aroma.

<b>Producto</b>	Chocolate oscuro en barras				
<b>Marca</b>	Per Organic				
<b>Producción esperada</b>	1.000 barras de 50gms				
<b>Tiempo de producción en horas</b>	500				
<b>Precio de venta unitario por barra de 50gms</b>	USD 3,23				
Detalle	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total por elemento del costo	Total
<b>Materia Prima</b>					<b>85,00</b>
Cacao fino de aroma	quintal	1	85,00	85,00	
<b>Mano de obra (por actividades)</b>					<b>199,22</b>
<b>1. Área sucia - procesamiento primario</b>					
Clasificación – segregación	Hora	1	2,34	2,34	
Tostar el cacao	Hora	1	2,34	2,34	
Descascarillar el cacao	Hora	2	2,34	4,69	
Moler el cacao	Hora	1	2,34	2,34	
<b>2. Chocolatería</b>					
Formular	hora	5	2,34	11,72	
Refinar	hora	6	2,34	14,06	
Conchar	hora	48	2,34	112,50	
Templar	hora	3	2,34	7,03	
Envasar	hora	2	2,34	4,69	
Desmoldar	hora	2	2,34	4,69	
Enfundar	hora	2	2,34	7,03	
Sellado	hora	2	2,34	4,69	
Codificación	hora	2	2,34	4,69	
Empacado	hora	5	2,34	11,72	
Encartonar	hora	2	2,34	4,69	
<b>Costos indirectos de producción</b>					<b>603,15</b>
Depreciación maquinaria área sucia (*)	hora	71	0,085	6,08	
Depreciación maquinaria chocolatería (*)	hora	71	0,488	34,65	
Luz	Hora	71	0,079	5,63	
Agua	Hora	71	0,343	24,41	
Teléfono	Hora	71	0,281	19,97	
Empaque	Barra	1.000	0,150	150,00	
Azúcar orgánica	gramo	14.000	0,003	40,60	
lecitina de girasol	gramo	2.000	0,001	1,82	
alcohol de caña	mililitro	1.000	0,050	50,00	
Canela	gramo	22.000	0,010	220,00	
Fundas	Barra	1.000	0,050	50,00	

<b>Total costos de producción de procesamiento</b>					<b>887,36</b>
--	--	--	--	--	---------------

**Fuente:** Investigación directa Perla Organic

**Elaboración:** Gabriela Quijia

(\*) Corresponde al costo de depreciación de maquinaria y equipo necesario para esta fase de la producción, los equipos, costos y gasto depreciación son los siguientes:

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Gasto depreciación anual</b>	<b>Área sucia</b>	<b>Chocolatería</b>
Molino de martillo	1	2.000	2.000	8	250	250	-
Conchadora	1	3.000	3.000	8	375	-	375
Tostadora	1	1.500	1.500	8	188	-	188
Moldes	20	100	2.000	8	250		250
Empacadora	2	200	400	8	50		50
Cámara de refrigeración	1	4.500	4.500	8	563		563
<b>Total</b>					<b>1.675,00</b>	<b>250,00</b>	<b>1.425,00</b>
<b>horas capacidad máxima</b>						<b>2.920,00</b>	<b>2.920,00</b>
<b>costo por hora</b>						<b>0,085</b>	<b>0,488</b>